

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Análise da Relação entre a percepção de Justiça e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

Rita Alexandra Machado Cruz

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

de

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Anabela Correia

Setúbal, 2012

Agradecimentos

Quero começar por agradecer a todas as pessoas que estiveram envolvidas na realização deste estudo e que sem o seu contributo não teria sido possível chegar ao fim desta importante etapa.

À Professora Doutora Anabela Correia, orientadora deste trabalho, pelo apoio e disponibilidade ao longo de todos estes meses.

Ao Professor Doutor António Almeida, pelo entusiasmo e motivação transmitidos ao longo destes dois anos de Mestrado.

Ao Professor Doutor Arménio Rego pela disponibilidade e pronta resposta aos pedidos efectuados.

Agradeço à Polícia Marítima por ter facultado a oportunidade de conduzir esta investigação. Deixo em especial, um profundo e sentido agradecimento ao Dr. Costa Diogo, por toda a atenção, disponibilidade e amabilidade sempre demonstradas e que possibilitaram que este trabalho fosse desenvolvido.

A todos os profissionais da Polícia Marítima que responderam ao questionário, colaborando desta forma para o alcance dos objectivos deste estudo.

Ao Dr. Alexandre Henriques pela preciosa ajuda e rápida resposta às minhas questões.

Aos meus colegas de Mestrado pelo apoio e incentivo, pelos momentos de partilha e de desabafos...

Agradeço especialmente àqueles que verdadeiramente permitiram que este trabalho fosse realizado.

Aos meus pais e avós, por tratarem sempre de tudo...

À minha família e amigas por tantas vezes as ter ignorado e nunca terem reclamado!

À minha amiga, colega, companheira de desespero Ana Sales, por tudo...

À Alice e ao Gui por serem os melhores ouvintes e companheiros do mundo.

Ao meu Luís pelo apoio, colaboração e incentivo que sempre deu nestes dois anos.

Aos meus gémeos...

Resumo

O objectivo primordial deste estudo foi analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) nos profissionais da Polícia Marítima. Pretende-se, em concreto, conhecer a percepção de justiça destes profissionais, verificar se apresentam CCO, verificar se a percepção de justiça influencia a adopção de CCO e analisar se os factores individuais e profissionais influenciam a percepção de justiça e os CCO.

A justiça organizacional é um conceito que se foca nas percepções dos membros organizacionais sobre o que é, ou não, justo e foi definido segundo as dimensões preconizadas por Rego (2001): justiça distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional. Os CCO são comportamentos que não estando directamente relacionados com o desempenho de funções técnicas contribuem para o funcionamento global da organização e são definidos segundo as dimensões encontradas por Rego (1999) na cultura portuguesa: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização.

Os resultados obtidos neste estudo indicam que os profissionais da Polícia Marítima apresentam níveis diferenciados nas dimensões de justiça, sendo que as percepções mais baixas se verificam nas dimensões justiça procedimental e justiça distributiva das recompensas. Relativamente aos CCO estes profissionais têm níveis médios nas dimensões harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização.

No que respeita à relação entre a justiça organizacional e os CCO foi possível verificar que a justiça distributiva das tarefas permite prever a conscienciosidade e a justiça informacional a harmonia interpessoal.

Os resultados sugerem ainda que os indivíduos mais novos (idades entre os 26 e os 35 anos e os 36 e 45 anos) e os que pertencem à organização há menos tempo (menos de 5 anos e 6 a 15 anos de antiguidade) são os que evidenciam menores níveis de percepção de justiça distributiva das tarefas, justiça interpessoal e justiça informacional. Também os indivíduos do sexo feminino e os que foram colocados no comando por imposição são os que evidenciam menores níveis de percepção de justiça informacional. Relativamente aos CCO verificou-se que os indivíduos mais novos (26-35 anos) apresentam menores níveis de identificação com a organização.

Palavras-chave: Justiça Organizacional; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Força de segurança

Abstract

The main aim of this research was to analyze the relationship between perceived justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Maritime Police professionals. Specifically, we want to know the perception of these professionals on organizational justice, analyze their levels of OCB, assess whether the perception of justice is connected with the adoption of OCB and verify if the individual and professional factors are influencing perceptions of organizational justice and OCB.

Organizational justice focuses on the perceptions of organizational members about what is, or not, fair and has been defined accordingly the dimensions advocated by Rego (2001): distributive tasks, distributive rewards, procedural, interpersonal and informational justice. The OCB are behaviors that are not related with the technical functions but contribute to the general organizational performance and are defined accordingly the dimensions found by Rego (1999) in the portuguese cultural context: interpersonal harmony, personal initiative, conscientiousness and identification with the organization.

The results reveal that the Maritime Police professionals have different perceptions of justice in a way that the lower levels were found in the procedural and distributive rewards dimensions of justice. Regarding the OCB, these professionals have medium levels of interpersonal harmony, personal initiative, conscientiousness and identification with the organization.

As to the association between organizational justice and OCB, we found that distributive tasks justice predicts conscientiousness and informational justice predicts interpersonal harmony.

These findings also suggests that the younger individuals (ages between 26 and 35 and 36 and 45 years old) and those with less antiquity (less than 5 years and 6 to 15 years) have lower levels of distributive tasks, interpersonal and informational justice dimensions. The women and those who were placed by imposition also show lower level of informational justice. As to the OCB, the results show that the younger individuals (26-35 years old) have lower levels of identification with the organization.

Key words: organizational justice, organizational citizenship behaviors, security force

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	5
1.1. Conceito de Justiça Organizacional.....	5
1.2. Dimensões da Justiça Organizacional.....	6
1.2.1 Justiça Distributiva	7
1.2.2. Justiça Procedimental	9
1.2.3. Justiça Interaccional.....	10
1.3. Antecedentes e consequências da Justiça Organizacional	12
CAPÍTULO 2 – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1. Conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional	14
2.2. Dimensões do CCO	15
2.3. Antecedentes e consequências dos CCO	17
2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos promotoras de CCO	20
CAPÍTULO 3 – RELAÇÃO DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA COM OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	22
3.1. Percepção de Justiça, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Forças Policiais....	24
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	26
4.1. Caracterização da organização	26
4.2. Objectivos e hipóteses.....	28
4.4. Amostra do estudo.....	29
4.5. Procedimento.....	30
4.6. Instrumentos	30
4.6.1. Questionário de Justiça Organizacional	31
4.6.2. Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	32
4.6.3. Factores individuais e profissionais	33
4.7. Processo de tratamento dos dados	34

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	35
5.1. Caracterização da amostra.....	35
5.2. Qualidades métricas da Escala de Justiça Organizacional.....	36
5.3. Qualidades métricas da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional	38
5.4. Análise da percepção de Justiça Organizacional.....	38
5.5. Análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	41
5.6. Análise da regressão da relação entre a percepção de justiça organizacional e os CCO	43
5.7. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com a justiça e com os CCO.....	45
5.7.1. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com a justiça	45
5.7.2. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com os CCO	49
CONCLUSÕES	51
BIBLIOGRAFIA	57
 ANEXO 1- Estrutura de Comando da PM.....	 63
ANEXO 2- Pedido de autorização à PM	65
ANEXO 3- Folha de Apresentação do questionário	67
ANEXO 4- Questionário de Justiça Organizacional.....	69
ANEXO 5- Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	73
ANEXO 6- Factores individuais e Profissionais	76
ANEXO 7- Qualidades Métricas da Escala de Justiça Organizacional	79
ANEXO 8- Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	88
ANEXO 9- Análise da Regressão da Relação entre a Justiça Organizacional e os CCO	95
ANEXO 10- Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com a Justiça Organizacional e os CCO.....	99

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Relação entre a gestão de recursos humanos, os CCO e a qualidade do serviço	21
--	----

INDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões tradicionais da cidadania organizacional	16
QUADRO 2 - Antecedentes dos CCO	18
QUADRO 3 – Itens do questionário de justiça organizacional	31
QUADRO 4 – Itens do questionário de comportamentos de cidadania organizacional	33
QUADRO 5 - Caracterização da amostra	36
QUADRO 6 – Consistência interna da escala de justiça organizacional.....	37
QUADRO 7 – Consistência interna da escala de comportamentos de cidadania organizacional ..	38
QUADRO 8 - Média e desvio-padrão das dimensões de justiça	39
QUADRO 9 – Análise descritiva da justiça organizacional	40
QUADRO 10 – Média e desvio padrão das dimensões de CCO	41
QUADRO 11 – Análise descritiva dos comportamentos de cidadania organizacional.....	42
QUADRO 12 – Análise regressão para prever a influência das dimensões da justiça nos CCO	45
QUADRO 13 – Análise variância dos factores individuais e profissionais e a percep. de justiça..	46
QUADRO 14 - Análise das variáveis sociodemográficas que se associam com os CCO	49

Introdução

Perante as exigências da economia actual torna-se premente compreender quais os factores que distinguem as organizações de sucesso das restantes pois estes assumem, muitas vezes, um papel crítico para a própria sobrevivência da organização.

Se, por um lado, é fundamental as organizações contratarem os melhores profissionais, com elevados níveis de competências é importante não descurar a relevância que a cooperação e a partilha, o empenhamento e o comprometimento organizacionais cada vez mais assumem no contexto de trabalho.

De facto, este novo paradigma tem trazido às organizações dilemas pois se o cumprimento dos requisitos associados às funções é fundamental para atingir os objectivos organizacionais também o é a existência de flexibilidade para que os trabalhadores respondam adequadamente aos desafios que a envolvente interna e externa se lhes impõem.

É neste contexto que assume especial importância por parte dos superiores hierárquicos a compreensão e promoção de factores que permitam às organizações atingirem patamares mais elevados de eficácia e eficiência.

De entre as diversas temáticas que têm vindo a despertar interesse na literatura assume especial importância o papel da percepção de justiça dos trabalhadores e os consequentes impactos nos comportamentos individuais e, por conseguinte, no desempenho global da organização.

Embora a percepção de justiça tenha impacto em diferentes situações, a questão assume particular importância em contexto organizacional. A justiça organizacional, isto é a percepção dos trabalhadores acerca do que é ou não justo, tem sido amplamente estudada não passando despercebido o impacto que as respostas dos indivíduos têm na organização (Cunha et al, 2006). Existem actualmente evidências empíricas que sustentam que, efectivamente são adoptadas atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes quando são percepcionadas situações de (in) justiça organizacional. Este fenómeno assume especial destaque na actual conjectura, em que se caminha para uma crescente qualificação dos trabalhadores que exigem, não só melhores condições de trabalho mas também um tratamento digno e respeitador por parte da organização (Beugré, 1998, citado por Assmar et al, 2005). As pessoas são sensíveis à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências, incluindo as relacionadas com as práticas de GRH (Rego, 2000a).

O modelo adoptado no presente trabalho é o desenvolvido por Rego (2001) nas suas investigações com professores do ensino superior e que concebe a justiça organizacional de

acordo com cinco dimensões: justiça distributiva de tarefas, justiça distributiva de recompensas, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional.

É da relação que se estabelece entre a organização e os trabalhadores que derivam grande parte das atitudes perante o trabalho e comportamentos do dia-a-dia adoptados por parte destes (Beugré, 1998, citado por Assmar et al, 2005).

Entre o leque de atitudes e comportamentos estudados destaquem-se os comportamentos de cidadania organizacional, isto é, comportamentos que, não estando directamente relacionados com o núcleo técnico da função, revestem-se de especial importância enquanto actividades que servem como catalisador para o desempenho relacionado com a função (Borman & Motowidlo, 1997). Embora não haja consenso relativamente a uma definição destes comportamentos, poucas dúvidas restam relativamente à sua importância para o funcionamento global e eficácia da organização pois já Katz em 1964 (citado por Rego, 2000b:113) afirmava que "...qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil".

Este conceito assume igualmente um carácter multidimensional cujo dimensionalização adoptada neste trabalho é constituída pelas 4 dimensões encontradas por Rego (1999) no contexto cultural português: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização.

A vasta literatura sobre estas temáticas tem vindo a demonstrar que existe uma clara relação entre a percepção de justiça e os CCO, na medida em que a justiça assume um papel de preditor deste tipo de comportamentos. Os estudos desenvolvidos por Moorman (1991) trouxeram uma nova linha de investigação pois permitiram concluir que a justiça, enquanto preditor dos CCO, não deve apenas ser encarada como um constructo global, mas as dimensões que a compõem têm diferentes impactos nos mesmos.

Face ao exposto, este estudo procura analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional e os CCO numa força policial, tendo sido assumida como pergunta de partida "Qual a relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional dos profissionais da Polícia Marítima?"

A escolha do estudo destas variáveis numa força de segurança, concretamente na Polícia Marítima, prende-se com o interesse em analisar um modelo já testado e verificado (Rego e Cunha, 2010) em contextos empresariais e industriais, num outro contexto organizacional específico, conforme sugerido por diversos autores (p.e. Organ et al, 2006). Paralelamente, este estudo poderá constituir um importante conhecimento adicional sobre a forma como os polícias percebem e se relacionam com a organização. Finalmente, para a organização este estudo

poderá revestir-se da maior importância pois os resultados ora obtidos poderão ser relevantes na medida em que eventualmente permitirão a criação e o desenvolvimento de políticas e práticas que se poderão reflectir nas percepções de justiça dos seus profissionais e que consequentemente poderão promover a adopção de CCO.

Decorrente do objectivo atrás enunciado, pretende-se, conhecer a percepção de justiça dos profissionais da PM em cada uma das dimensões (distributiva das tarefas e distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional), verificar se os profissionais da PM apresentam CCO (nas dimensões harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização), verificar se a percepção de justiça influencia a adopção de CCO e analisar se os factores individuais e profissionais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam a percepção de justiça e os CCO.

Face aos objectivos definidos, foi adoptada uma abordagem quantitativa para a realização do estudo, tendo sido definida como variável independente a percepção de justiça e como variável dependente os CCO.

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado um questionário composto numa primeira parte pelo questionário de Justiça Organizacional, desenvolvido por Rego (2001) (adaptado), seguindo-se o Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional, desenvolvido por Rego e Cunha (2010) (adaptado) e na última parte foram colocadas as questões relativas aos factores pessoais e profissionais.

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes, a primeira iniciando-se com a revisão de literatura que versa sobre as duas variáveis centrais do estudo, começando pela descrição do conceito de justiça organizacional, a caracterização das suas dimensões e terminando com a análise dos seus antecedentes e consequências. De seguida é igualmente feita a caracterização dos CCO, das suas dimensões, são analisados os seus antecedentes e consequências e finalmente procura-se fazer uma abordagem às práticas gestão de recursos humanos promotoras de CCO. Finalmente é focada a relação entre a percepção de justiça e os CCO e, em concreto, procura-se analisar esta relação nas forças policiais. Na segunda parte deste trabalho é abordada a metodologia, iniciando-se por explicitar a pergunta de partida, seguindo-se a caracterização da organização, a definição dos objectivos e hipóteses, a amostra estudada, o procedimento e os instrumentos utilizados, nomeadamente, o questionário de Justiça Organizacional e o Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Finalmente são apresentados os resultados obtidos através da aplicação dos questionários já referidos e feita a discussão tendo em conta a revisão de literatura realizada na primeira parte. Em primeiro lugar é apresentada a caracterização dos participantes, ao que se segue a análise das qualidades métricas de ambos os questionários. Após a análise descritiva, são apresentados os resultados

dos testes às hipóteses efectuados através de correlações, regressões e comparações de médias. O trabalho termina com a conclusão, onde se procura rever o trabalho desenvolvido, as principais conclusões obtidas e os principais e contributos do estudo.

Capítulo 1 – Justiça Organizacional

1.1. Conceito de Justiça Organizacional

Embora a génese do estudo da justiça remonte a Aristoteles, século IV a.C, que procurava analisar o que era visto como justo na distribuição de recursos (Greenberg, 1993; Colquitt et al, 2005), foi sobretudo a partir da segunda metade do século XX que o estudo da justiça em contexto organizacional ganhou ímpeto, após a autonomização do estudo da psicologia social da justiça do campo da psicologia social (Assmar et al, 2005). A partir dessa altura, a literatura sobre o tema proliferou entre investigadores de áreas como a psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A justiça organizacional enquanto objecto de investigação é concebida enquanto constructo subjectivo (Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt et al, 2001; Colquitt et al, 2005). Quer isto dizer que o foco incide na percepção que os indivíduos têm sobre o que é ou não justo. Já a justiça objectiva respeita ao cumprimento ou não de um determinado critério normativo (Cunha et al, 2006).

A justiça organizacional centra-se, desta forma, nas percepções de justiça dos indivíduos em contexto organizacional mas também na compreensão das suas reacções e respectivas consequências individuais e organizacionais (Moorman, 1991). De acordo com a aceção de Cropanzano et al (2007: 35) a justiça organizacional é, "... uma avaliação pessoal sobre a conduta ética e moral por parte dos superiores hierarquicos" e condiciona a forma como os trabalhadores definem e estabelecem a sua relação com os superiores e a própria organização (Cropanzano & Greenberg, 1997). A justiça decorre num determinado contexto social e envolve acções de uma das partes que é percebida pela outra como prejudiciais ou ameaçadoras, o que induz por sua vez a consequências que o indivíduo sente que não merece (Folger & Cropanzano, 1998).

A investigação nesta área tem permitido evidenciar que as percepções de justiça dependem das normas e valores culturais. Percebe-se, desta forma, que diferentes pessoas de diferentes culturas tenham diferentes percepções na medida em que detêm diferentes normas e valores. Os estudos indicam que, embora o interesse pelos aspectos relacionado com a justiça seja universal, a expressão de cada dimensão assume diferentes formas (Greenberg, 2001).

Para além das diferenças encontradas entre culturas, também o género parece ter influência na percepção de justiça na medida em que foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita à importância da justiça distributiva e procedimental. Sweeney e McFarlin (1997) sugerem que a justiça procedimental tem um papel mais importante para a satisfação dos trabalhadores do sexo feminino, enquanto a justiça distributiva está mais relacionada com a satisfação dos trabalhadores do sexo masculino.

Também Lee e Farh (1999) encontraram evidências que indicam que o género modera a relação entre a justiça distributiva e a confiança no superior hierárquico. As mulheres apresentaram uma relação mais forte entre a confiança e a justiça distributiva, o que indica que a confiança na chefia aumenta, sobretudo nos trabalhadores do sexo feminino, quando estes consideram que receberam resultados justos.

Perante estas evidências, embora todas as dimensões estejam correlacionadas, contribuindo desta forma para um sentimento de justiça geral, é fundamental olhar para cada uma das dimensões separadamente de forma a promover o aumento da percepção de justiça no local de trabalho na medida em que cada uma está relacionada com diferentes factores e é influenciada por diferentes opções gestionárias (Cropanzano et al, 2007; Holtz & Harold, 2009). Concomitantemente a sua análise isolada permitirá compreender as diferentes atitudes e comportamentos por parte dos indivíduos (Rego & Souto, 2004).

Segundo a tese dos efeitos diferenciais a justiça distributiva e a justiça procedimental/interaccional têm diferentes consequências organizacionais. Enquanto a primeira está relacionada com a satisfação face a resultados específicos, advenientes de decisões organizacionais específicas, a justiça procedimental/interaccional está relacionada com avaliações do sistema organizacional. (McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993, citados por Rego, 2002).

Kim e Mauborgne (1997) defendem claramente a diferenciação das consequências que as dimensões da justiça têm no comportamento dos indivíduos. Segundo estes autores, a justiça distributiva tem um papel importante pois permite aos trabalhadores sentirem-se satisfeitos, agirem reciprocamente para com a organização e cumprirem as suas obrigações. Porém, é a justiça procedimental e interaccional que permitem verdadeiramente construir laços de confiança e comprometimento, o que por sua vez origina comportamentos de cooperação voluntária e consequentemente conduz a um melhor desempenho.

1.2. Dimensões da Justiça Organizacional

Para responder à questão “O que é justo?” é fundamental analisar a justiça organizacional, não como um fenómeno global, mas através das diferentes dimensões de justiça percebida (Colquitt et al, 2005; Greenberg, 2009). As dimensões que mais comumente são defendidas na literatura são a distributiva, procedimental e interaccional. Esta visão tridimensional tem, contudo, vindo a ser substituída por alguns autores por quatro, resultante da divisão da dimensão interaccional em duas: interpessoal e informacional (Folger & Cropanzano, 1998).

Rego (2001) através dos estudos desenvolvidos com professores do ensino superior defende ainda que é possível, em determinadas organizações, subdividir a dimensão da justiça distributiva em recompensas e tarefas perfazendo assim 5 dimensões. A abordagem seguida no presente trabalho será a penta-dimensionalização sugerida por Rego (2001).

1.2.1 Justiça Distributiva

A primeira vaga de estudos sobre justiça organizacional centrou-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (Rego, 2000b). Esta dimensão da justiça, denominada de distributiva relaciona-se com a percepção de justiça dos trabalhadores face à distribuição de recursos na organização, positivos ou negativos, podendo tratar-se de salários, avaliações de desempenho, promoções, sanções disciplinares, entre outras (Greenberg, 2009).

A teoria da equidade de Adams (1965, citado por Folger & Cropanzano, 1998; Rego, 2000b) constituiu umas das primeiras bases teóricas desta abordagem. De acordo com esta teoria os indivíduos fazem o rácio entre os resultados recebidos (p.e. salário, promoções) e os contributos para a organização (p.e. antiguidade, nível de esforço). Simultaneamente, os seus rácios são comparados com os rácios dos outros membros organizacionais relevantes com quem se comparam. Quando os rácios são percebidos como iguais, é gerada uma percepção de equidade e um sentimento de satisfação, contudo, rácios desiguais podem originar percepção de iniquidade, sob a forma favorável ou desfavorável (Rego, 2000b). O primeiro caso ocorre quando o trabalhador percebe que é sobre-recompensado, o que pode gerar sentimentos de culpa. A iniquidade desfavorável ocorre quando o trabalhador percebe ter sido sub-recompensado, podendo conduzir a sentimentos de raiva e insatisfação (Assmar et al, 2005).

Em ambos os casos a tensão resultante da percepção de iniquidade leva os indivíduos a procurarem restabelecer a equidade ou a reduzir a iniquidade, o que se pode reflectir em atitudes e comportamentos com impacto organizacional tais como aumento da insatisfação, aumento do *turnover* e absentismo, decréscimo do desempenho, aumento dos comportamentos retaliatórios (incluído furtos à organização) ou redução dos comportamentos de cidadania organizacional, que serão abordados mais à frente neste trabalho (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Note-se que as recompensas supra-citadas podem ter um carácter monetário mas igualmente não-monetário, podendo tratar-se de sinais de estatuto, sanções disciplinares, entre outros (Folger & Cropanzano, 1998; Rego, 2000b). Para além disso as percepções de justiça dos indivíduos baseiam-se não só no valor absoluto do benefício recebido, mas também na comparação desse valor com padrões de referência que podem ser reais ou imaginários,

resultantes das suas expectativas, necessidades ou mesmo normas sociais (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Recentemente, a investigação neste âmbito veio a revelar que existem outras regras para alocação dos recursos ao dispor dos gestores, para além da equidade, que estão subjacentes à justiça distributiva. A regra da igualdade pressupõe a distribuição por igual dos resultados independentemente dos contributos individuais, e a da necessidade, em que cada indivíduo recebe de acordo com as suas necessidades. Os objectivos de cada uma destas regras são diferenciados, podendo mesmo ser conflituosos. Assim, enquanto a equidade está relacionada com a produtividade, a igualdade está relacionada com o espírito de grupo. Desta forma, “se se pretende estimular a motivação individual, impõe-se a equidade, se se desejar construir a coesão do grupo, impõe-se a igualdade” (Cropanzano et al, 2007:37). Por outro lado, quando se pretende promover a produtividade e o espírito de grupo a regra deverá ser a da necessidade (Cunha et al, 2006). É importante, segundo Cropanzano et al (2007) balancear a utilização de cada uma das regras, nomeadamente através da sua utilização diferenciada em função da recompensa em causa. Se para recompensas económicas é preferível a regra da equidade, para recompensas socio-emocionais (p.e. estacionamento reservado) a regra da igualdade tem um maior impacto.

Face ao exposto, e em jeito de súmula, diferentes contextos, objectivos organizacionais e motivações pessoais podem requerer a utilização de cada uma das diferentes regras (Colquitt, et al, 2001).

Rego (2001, 2002) defende que para a análise das dimensões da justiça é necessário o investigador tomar em consideração o contexto organizacional onde o estudo é realizado. Assim, embora os modelos de três e quatro dimensões tenham sido verificados em muitos contextos industriais/ organizacionais, o facto de estudar num meio organizacional público, em concreto uma instituição de Ensino Superior levou à distinção, por parte do autor, de duas facetas da justiça distributiva.

A ideia subjacente defendida por Rego (2001, 2002), nos seus estudos com professores do ensino superior é de que as estruturas salariais são determinadas pelo governo central, pelo que todos os professores que se enquadrem numa determinada categoria da carreira docente recebem em termos salariais exactamente o mesmo. Já as tarefas (aulas, pesquisa, tarefas administrativas) são alocadas pela própria universidade.

As evidências encontradas por Rego (2001, 2002) permitiram concluir que o modelo pentadimensional por si proposto apresentava um maior valor preditivo do comprometimento afectivo dos professores, face ao modelo de quatro dimensões.

Rego (2001, 2002) encontrou, então, evidências empíricas que permitem justificar a partição da justiça distributiva em tarefas e recompensas em instituições públicas, cuja atribuição de tarefas e salário seja feita por entidades diferentes.

1.2.2. Justiça Procedimental

Embora a justiça distributiva tenha constituído um importante contributo veio, por si só, a revelar-se insuficiente para a compreensão global do fenómeno da justiça organizacional (Folger & Greenberg, 1985). Foram os trabalhos de Thibaut e Walker, que constituíram nos anos 70 o ponto de partida para aparecimento de outra dimensão da justiça, focada nos procedimentos (Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 2007). Os estudos desenvolvidos por estes autores tinham como intuito analisar as reacções das pessoas aos procedimentos utilizados na resolução de conflitos em processos judiciais. A partir daí a aplicação das suas conclusões ao contexto organizacional expandiu-se rapidamente.

A justiça procedimental, como passou a ser designada, é definida como a justiça percebida dos procedimentos utilizados na tomada de decisão (Folger & Greenberg, 1985). Pese embora a importância dos resultados alcançados, tal não é suficiente *per se* para garantir um sentimento de justiça. De facto, a justiça inerente ao processo que originou o resultado assume uma grande importância neste processo (Kim & Mauborgne, 1997).

Os diversos estudos desenvolvidos por Kim e Mauborgne (1997) permitiram compreender de uma forma mais aprofundada a complexidade subjacente à justiça procedimental. A ideia central daí resultante é que os indivíduos nas organizações confiam e cooperam de forma livre e espontânea quando os procedimentos são percebidos como justos, ainda que, sublinhe-se, os resultados sejam positivos ou negativos. A explicação é muito simples. Todos nós queremos, nas organizações a que pertencemos, ser valorizados enquanto seres humanos, com valor individual. A justiça percebida dos procedimentos utilizados pela organização permite revelar a capacidade da organização respeitar e confiar nos seus trabalhadores (Kim & Mauborgne, 1997), moldando desta forma, as atitudes dos trabalhadores face à instituição e à própria autoridade (Lind & Tyler, 1988).

Significa, assim, que a justiça procedimental não só conduz a um sentimento de reconhecimento intelectual e emocional, mas traduz-se também numa forma de legitimidade institucional (Cropanzano et al, 2007), o que pode constituir uma poderosa ferramenta de gestão pois permitirá que os trabalhadores atinjam mesmo os objetivos mais difíceis (Kim & Mauborgne, 1997).

Leventhal (1980, citado por Lind & Tyler, 1988; Colquitt et al 2001) é outro dos autores de referência no âmbito da justiça procedimental. A sua investigação focou-se sobretudo nos critérios que um determinado procedimento deverá ter para poder ser percebido como justo. São eles:

- a) consistência - os procedimentos devem ser consistentes para todas as pessoas e ao longo do tempo;
- b) sem enviesamentos- os procedimentos não devem ter interesses ocultos subjacentes;
- c) exactidão da informação – O informação recolhida e que está na base do procedimento é a correcta;
- d) mecanismos de correcção – devem existir mecanismos que permitam a correcção de más decisões;
- e) padrões morais – os procedimentos devem ir ao encontro de padrões morais e éticos;
- f) representatividade – os procedimentos devem reflectir as opiniões dos vários grupos afectados pelas decisões.

O sucesso da justiça procedimental tem levado a que o seu âmbito de estudo tenha sido amplamente alargado para os processos de avaliação de desempenho, implementação de mudanças, tomada de decisão, processos disciplinares, congelamento de salários, entre outros (Rego, 2000b).

Os procedimentos justos podem, não só, mitigar os efeitos negativos advenientes de resultados menos favoráveis (Lind & Tyler, 1988; Cropanzano et al, 2007), mas assumir-se também como uma ferramenta poderosa para o estabelecimento de relações de lealdade, esforço e compromisso para com a organização (Lind & Tyler, 1988). Em organizações cujos procedimentos eram percebidos como justos, verificou-se que existiam menos intenções de saída, um maior sentimento de confiança na direcção, mais comportamentos de cidadania, maior produtividade e menor propensão para comportamentos retaliatórios (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Perante a violação da justiça procedimental, os indivíduos procuram reestabelecer a justiça, todavia poderão ainda encetar comportamentos de vingança e punição face à organização, ao que se segue a imposição de procedimentos detalhados, inflexíveis e altamente formalizados (Kim e Mauborgne, 1997).

1.2.3. Justiça Interaccional

O conceito de justiça interaccional foi introduzido por Bies e Moag (1986) na literatura da especialidade. Esta dimensão de justiça evidencia a importância do cariz social nas questões da

justiça organizacional, por outras palavras, o foco de atenção é a qualidade do tratamento interpessoal aquando da implementação de procedimentos.

Os estudos desenvolvidos sugeriam que as percepções de justiça procedimental podiam ser formadas não só pelos procedimentos da organização mas também através da forma como os procedimentos eram postos em prática. Quer isto dizer que a forma como os superiores hierárquicos executam os procedimentos organizacionais e dão explicações aos trabalhadores têm um papel instrumental na formação da percepção de justiça (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001; Stecher & Rosse, 2005; Greenberg, 2009).

Ainda hoje a autonomização desta dimensão não reúne consenso pois é muitas vezes encarada apenas como a componente social da justiça procedimental (Colquitt, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997). Há, contudo, evidências empíricas que sustentam essa distinção e autores que a apoiam, tal como Moorman (1991). Este autor procurou analisar a relação entre justiça e comportamentos de cidadania organizacional e concluiu que a forma como os superiores hierárquicos aplicam os procedimentos organizacionais influenciava directamente os comportamentos de cidadania organizacional. Também Colquitt (2001) encontrou evidências que suportam a distinção da justiça procedimental da interaccional, defendendo mesmo que a não separação das mesmas pode esconder importantes diferenças.

Mesmo nas situações em que os resultados são desfavoráveis, quando é fornecido ao trabalhador explicações e justificações das decisões tomadas as reacções negativas das pessoas tendem a reduzir o que suporta, portanto, esta distinção (Rego, 2000b). É também perante a injustiça interaccional que aumentam as probabilidades de ocorrerem retaliações contra a organização (Greenberg, 2009).

Relacionando-se com a qualidade das interacções com os superiores hierárquicos a justiça interaccional postula que a forma como os conteúdos e os procedimentos são comunicados tem influência na percepção de justiça dos trabalhadores. Assim, a clareza e objectividade das explicações dadas e a forma digna e respeitosa como a informação é transmitida tem impacto na percepção de justiça do trabalhador, isto é, não só os resultados e os procedimentos desencadeiam reacções nas pessoas, mas também as interacções que têm lugar (Greenberg, 2009).

Bies e Moag (1986) consideram que o processo de comunicação assume um papel central neste tipo de justiça e que, aquando da formação da percepção de justiça são tidos em consideração critérios, designadamente, no que respeita à verdade da informação, ao respeito com que é transmitida, o tipo de questões formuladas e as justificações fornecidas.

Greenberg (1993, citado por Colquitt, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997) introduziu ainda um modelo de 4 dimensões, que reflecte dois tipos de justiça interaccional, designadas justiça interpessoal e justiça informacional, e que tem vindo a receber suporte empírico por parte de outros investigadores (p.e. Colquitt, 2001).

A justiça interpessoal está relacionada com o tratamento respeitador e digno e o tipo de relacionamento adoptado pelo superior hierárquico. Os estudos apontam para um aumento da percepção de justiça e aceitação dos resultados por parte dos trabalhadores quando estes são tratados com respeito e dignidade (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A justiça informacional tem a ver com o fornecimento de justificações e o carácter explicativo das mesmas. Para além da informação fornecida, também o meio através do qual é transmitida tem impacto na percepção de justiça. De facto, é através da transmissão da informação face-a-face que se verifica um aumento da percepção de justiça (Cropanzano & Greenberg, 1997).

1.3.Antecedentes e consequências da Justiça Organizacional

A pesquisa no âmbito da justiça organizacional tem vindo a demonstrar crescente preocupação em identificar os antecedentes da justiça organizacional, ou seja, os elementos que potencialmente despoletam avaliações de justiça, principalmente antecedentes de natureza macro-organizacional como os casos da mudança e cultura organizacional, comportamento dos líderes, processos disciplinares, avaliação de desempenho, entre outras (Assmar et al, 2005).

Ao nível dos impactos da percepção de (in) justiça organizacional são diversos os que se podem elencar, podendo ir desde sentimentos de insatisfação, diminuição do desempenho, aumento do *turnover* e absentismo, comportamentos retaliatórios, redução dos comportamentos de cidadania organizacional ou redução do comprometimento (Rego, 2000b).

Beugré (1998, citado por Assmar et al, 2005) procurou sistematizar os antecedentes e impactos da justiça organizacional. Deste modo, as variáveis antecedentes podem ser agregadas em individuais e organizacionais. As primeiras englobam aspectos como factores demográficos, factores de personalidade e factores cognitivos. Já as variáveis organizacionais relacionam-se com a mudança organizacional, avaliações de desempenho, comportamento do líder, remuneração, recrutamento e selecção e cultura organizacional.

Em termos de impactos da justiça organizacional, Beugré (1998, citado por Assmar et al, 2005) define respostas atitudinais e comportamentais. No primeiro tipo de respostas incluem-se a satisfação no trabalho, o comprometimento e confiança no superior hierárquico. As respostas

comportamentais manifestam-se através dos comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade e agressão no local de trabalho.

Assmar et al (2005) destacam que as respostas atitudinais e comportamentais podem ser mais acentuadas em determinadas condições organizacionais, designadamente quando os indivíduos recebem resultados negativos, os recursos são escassos, decorrem mudanças organizacionais ou existem acentuadas diferenças de poder. Desta forma, qualquer que seja a situação com que os gestores se deparem importa acima de tudo analisar cuidadosamente o contexto e variáveis a considerar para se poder intervir ao nível das atitudes e comportamentos dos trabalhadores que têm impacto ao nível organizacional (Rego, 2000b).

Skarlicki e Folger (1997) procuraram investigar a relação entre justiça organizacional e comportamentos organizacionais retaliatórios. As conclusões a que chegaram é que perante situações de injustiça, as pessoas não ficam simplesmente insatisfeitas com a situação, tendem a reagir de alguma forma procurando restaurar a situação de justiça ou vingar-se da fonte de injustiça, através de punições ou castigos. De facto, o sentimento de injustiça pode ser destrutivo para a organização e doloroso para os indivíduos (Cropanzano et al, 2007).

No seu estudo os autores distinguiram comportamentos retaliatórios indirectos ou directos. Os primeiros são adoptados sobretudo quando a fonte de injustiça se encontra numa situação de maior poder que o próprio indivíduo, e podem ser diminuição dos comportamentos de cidadania organizacional, retirada psicológica e adopção de comportamentos de resistência. Os comportamentos de retaliação directos podem ser roubos ou sabotagem. A forma e tipo de retaliação podem, contudo, variar de acordo com as oportunidades específicas disponíveis num determinado contexto.

Há que destacar ainda deste estudo as conclusões sobre os efeitos interactivos das dimensões da justiça. Se por um lado a interacção das dimensões permitia prever os comportamentos retaliatórios, por outro, os efeitos do sentimento de injustiça podem ser atenuados se uma das dimensões da justiça se mantiver (Skarlicki & Folger, 1997).

Capítulo 2 – Comportamentos de Cidadania Organizacional

2.1. Conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional

As questões levantadas pelos estudos no âmbito da justiça organizacional bem como a crescente importância dada às temáticas da iniciativa individual e cooperação entre membros organizacionais têm despertado cada vez maior interesse na temática dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) nos meios académicos e empresariais (LePine et al, 2002). De facto, as organizações deparam-se com um dilema nem sempre fácil de resolver pois, se por um lado é fundamental os indivíduos executarem o que lhes foi atribuído, por outro constitui uma mais-valia a adopção de comportamentos que ultrapassem os requisitos de papel (Cunha et al, 2006). Para Smith et al (1983) a importância deste tipo de comportamentos advém da flexibilidade que a organização adquire, essencial para enfrentar muitas das situações inopinadas que surgem no dia-a-dia organizacional.

A investigação sobre os CCO iniciou-se na sequência dos trabalhos desenvolvidos por Organ (p.e. Smith, Organ & Near, 1983) que lhe permitiu adoptar o termo Comportamentos de Cidadania Organizacional. Desde essa altura a atenção dada a esta temática, mensurável pelo número de estudos e publicações sobre o tema, tem sofrido um aumento significativo o que talvez justifique a dificuldade de adopção de uma terminologia consensual entre todos os investigadores (Podsakoff et al, 2000).

Numa tentativa de clarificar o conceito Organ (1988, citado por Organ, 1997:86) define-o como “comportamentos discricionários não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

O autor destaca três aspectos principais desta definição. Em primeiro lugar, a ideia de discricionariedade implica que é um tipo de comportamento voluntário da parte do trabalhador não fazendo parte das suas funções. Outra ideia importante está relacionada com o facto não conduzirem directamente a recompensas, garantidas pelo sistema formal da organização. Finalmente Organ (1997) destaca que são comportamentos que por si só não acrescentam valor à organização no imediato, no entanto, a longo prazo e no seu conjunto têm impacto positivo na eficácia organizacional.

Mais tarde Organ (1997) assume alguns problemas nesta definição. O primeiro está relacionado com o conceito de comportamento discricionário uma vez que nem sempre é claro o que é extra-função ou não. O segundo diz respeito às recompensas na medida em que o autor assume que dificilmente algum comportamento, seja ele de que tipo, conduz garantidamente a recompensas.

Perante as insuficiências da sua anterior definição Organ (1997) opta por adoptar o conceito de desempenho contextual proposto por Borman e Motowidlo (1997). O desempenho contextual opõe-se ao desempenho de tarefa, relacionado com o desempenho de actividades directa ou indirectamente relacionadas com o núcleo técnico da função (Rego, 1999). Por sua vez, o desempenho contextual está relacionado com um conjunto de actividades que contribuem para a eficácia organizacional, modelando o contexto organizacional, social e psicológico servindo como catalisador para as actividades e processos de tarefa (Borman & Motowidlo, 1997).

A título de exemplo podem mencionar-se comportamentos de ajuda a colegas, voluntariado para o desempenho de actividades que não fazem parte das suas funções, entre outras (Borman & Motowidlo, 1997). Desta forma, este tipo de comportamentos são um contributo valioso e significativo, pois são independentes da função e da organização onde ocorrem, enquanto o desempenho de tarefa está sempre associado à função (Organ & Ryan, 1995).

2.2.Dimensões do CCO

Importa ressaltar que a cidadania organizacional é um construto multidimensional, contudo, a sua dimensionalização não é consensual entre os diversos autores que o estudam. A revisão de literatura efectuada por Podsakoff et al (2000) revelou que não existe consenso entre os autores sobre as dimensões que constituem o conceito, sendo mesmo possível identificar 30 dimensões possíveis de CCO.

O modelo habitualmente adoptado e proposto pela grande maioria da literatura é o pentadimensional, proposto por Organ em 1988 (LePine et al, 2002) (Quadro 1).

As cinco dimensões de comportamentos de cidadania centram-se em dois tipos de foco. Por um lado, as dimensões conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica relacionam-se com comportamentos que o indivíduo pode adoptar em relação à própria organização, nomeadamente quando cumpre as regras e regulamentos mesmo quando ninguém vê ou quando executa tarefas que beneficiam a imagem da organização. Por outro, as dimensões altruísmo e cortesia relacionam-se com os comportamentos do indivíduo face aos outros membros organizacionais, como por exemplo ao ajudar quem tem sobrecarga de trabalho ou ao considerar o impacto das suas acções nas outras pessoas.

Quadro 1 - Dimensões tradicionais da cidadania organizacional

Dimensões	Caracterização	Exemplos (o indivíduo):
Conscienciosidade	A pessoa executa as suas actividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou o normalmente esperado	<ul style="list-style-type: none"> - Tem uma assiduidade acima do normal. - Cumpre regras e regulamentos mesmo que ninguém veja. - (Não) gasta o tempo de trabalho e os recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais.
Desportivismo	O indivíduo evita queixas perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos.	<ul style="list-style-type: none"> - (Não) gasta o seu tempo a queixar-se de assuntos triviais. - (Não) expressa ressentimento perante mudanças na organização. - (Não) se focaliza sistematicamente no que corre mal.
Virtude Cívica	A pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida política da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Executa tarefas não requeridas, mas que beneficiam a imagem da organização. - Participa em reuniões a que não está obrigado, mas que são importantes para a organização. - Mantém-se a par dos assuntos da organização.
Altruísmo	O indivíduo ajuda pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda as pessoas que estiveram ausentes. - Ajuda quem tem sobrecarga de trabalho. - Presta ajuda aos membros mais recentes na organização.
Cortesia	A pessoa comporta-se de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros.	<ul style="list-style-type: none"> - É cauteloso com actos que possam afectar os postos de trabalho de outras pessoas. - (Não) abusa dos direitos dos outros. - Considera o impacto das suas acções sobre as outras pessoas.

Fonte: Rego (2000a)

É sobretudo importante destacar o carácter contingencial dos CCO em virtude de haver “...razões para pensar que os contextos culturais podem interferir nas concepções acerca do que é ou não CCO (...), e que as dimensões de cidadania encontradas podem ser contingentes do

país/cultura em que os estudos são realizados” (Rego, 2000a:168), não se tratando, portanto de dimensões universalmente relevantes. De facto esta visão contingencial das dimensões dos CCO é corroborada por outros estudos realizados em diversos contextos culturais (p.e. Farh et al, 1997; Paine & Organ, 2000; Organ, et al, 2006; Pailé, 2010).

Foi neste sentido que Rego (1999) conduziu um estudo com vista a operacionalizar e a validar um instrumento de medida adaptado à realidade portuguesa, no qual surgiram 4 dimensões de CCO.

- Harmonia interpessoal – dimensão relacionada com a harmonia interpessoal, participação, desportivismo, anti-cidadania, espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência;
- Conscienciosidade – dimensão que reflecte comportamentos de obediência, conscienciosidade e protecção dos recursos da organização;
- Espírito de iniciativa – dimensão reveladora de espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de encontrar soluções alternativas para eles, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria;
- Identificação com a organização – dimensão que denota comportamentos de lealdade, esforços extra para beneficiar a organização, forte dedicação à mesma e vontade de beneficiá-la mesmo a expensas pessoais.

Embora a maioria dos estudos demonstrem que as dimensões estão correlacionadas os trabalhadores podem, contudo, escolher quais as que querem adoptar. Esta escolha pode depender de factores como a personalidade, constrangimentos estruturais, incentivos e recompensas ou a cultura organizacional (Van Dyne et al, 1994).

2.3.Antecedentes e consequências dos CCO

A revisão de literatura efectuada por Podsakof et al (2000) permitiu concluir que a maioria dos estudos realizados no âmbito dos CCO centra-se nos seus antecedentes. De facto, se este tipo de comportamentos contribuem efectivamente para a eficácia organizacional importa identificar quais as principais razões que levam as pessoas a adoptá-los.

Assim, do vasto número de antecedentes presentes na literatura, os autores agruparam aqueles que evidenciaram uma relação mais forte com os CCO em quatro tipos principais: características pessoais, características da tarefa, características organizacionais e comportamentos do líder.

O quadro 2 procura sintetizar os principais antecedentes identificados por Podsakoff et al (2000).

Quadro 2 - Antecedentes dos CCO

Características Individuais	Atitudes Satisfação Percepção de justiça Comprometimento Confiança no líder Personalidade Conscienciosidade Agradabilidade Afectividade positiva e negativa	Percepção de papel Ambiguidade Conflito Variáveis demográficas Tipo de contrato Sexo Competências e diferenças individuais Experiência Formação Necessidade de independência Indiferença às recompensas
Características de tarefa	Possibilidade de obter feedback Tarefas rotineiras Tarefas intrinsecamente satisfatórias	
Características organizacionais	Grau de formalização Coesão grupal Distância espacial do líder Apoio Organizacional Percebido	
Comportamentos do líder	Liderança transformacional Fomentar a aceitação dos objectivos grupais Estimulação intelectual Recompensas contingenciais e não contingenciais Punições contingenciais e não contingenciais	

Fonte: Adaptado de Podsakoff et al (2000)

Têm sido sobretudo os factores atitudinais e de personalidade que têm recebido grande parte da atenção dos investigadores, em especial a satisfação, a percepção de justiça e o comprometimento organizacional (Podsakoff et al, 2000). Um dos primeiros antecedentes a receber a atenção dos investigadores foi a satisfação (Bateman & Organ, 1983, citados por Organ, 1997) pois acreditava-se que a satisfação conduzia a um melhor desempenho (Organ et al, 2006).

Organ et al (2006) sugerem mesmo que são as atitudes relacionadas com o trabalho que mais influenciam a adopção de CCO, quando comparadas com outras medidas de desempenho relacionadas com as tarefas e a produtividade.

As características da tarefa têm sido estudadas de uma forma muito tímida embora apareçam consistentemente relacionadas com a adopção dos CCO. Ao nível da liderança os

estudos têm apontado para a importância da confiança no líder, enquanto preditor dos CCO (Podsakoff et al, 1990; Deluga, 1995).

Van Dyne et al (1994) consideram que importa acima de tudo destacar que os CCO são influenciados por diferentes aspectos que em grande medida reflectem a relação entre a organização e os trabalhadores.

Comparativamente com os antecedentes dos CCO, os seus impactos têm recebido uma menor atenção por parte dos investigadores. Ainda assim, existem evidências empíricas que permitem concluir que os CCO têm um impacto significativo nas decisões organizacionais (Podsakoff & MacKenzie, 1994). De facto, no âmbito de estudos realizados na área das vendas foi possível concluir que os gestores consideram os CCO como "... "coisas extra" que as pessoas fazem para além das suas obrigações para melhorar a eficácia das suas empresas" (Podsakoff & MacKenzie, 1994:359) e como tal são valorizadas aquando da tomada de decisão.

Em Portugal Rego (1999) também encontrou evidências que suportam estas conclusões. Foi solicitado a gestores que descrevessem os CCO dos seus trabalhadores e que os cotassem a nível de desempenho global. Verificou-se que as avaliações globais mais positivas foram atribuídas aos indivíduos com cotações mais elevadas nas dimensões de CCO identificadas.

Face ao exposto, as evidências parecem então indicar que os gestores dão importância não só ao desempenho de tarefa mas também aos CCO aquando da tomada de decisões organizacionais nomeadamente na avaliação de desempenho, recompensas, promoções, formação, rescisões de contratos entre outras (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Borman & Motowidlo, 1997).

Apesar dos gestores serem influenciados pelos CCO aquando da tomada de decisão, não significa necessariamente que os mesmos contribuam para a eficácia organizacional. Quer isto dizer que se corre o risco de os gestores, ao avaliarem positivamente comportamentos que, na verdade, não contribuem para a eficácia organizacional, poderem estar a inibir outro tipo de comportamentos mais contributivos (Rego, 2000a). Contudo, as evidências empíricas nesta área têm permitido demonstrar que os CCO estão de facto relacionados com a eficácia organizacional (Podsakoff et al, 2000).

É possível elencar um conjunto de razões pelas quais os CCO podem influenciar a eficácia organizacional. Em primeiro lugar, os CCO permitem aumentar a produtividade dos colegas e dos próprios gestores. Os trabalhos desenvolvidos nesta área sugerem que existem dimensões dos CCO que estão positivamente relacionadas quer com a quantidade quer com a qualidade do desempenho grupal (Podsakoff & Mackenzie, 1997) e com o próprio desempenho global da organização (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Na verdade, quando os trabalhadores mais experientes ajudam os novos colegas (altruísmo) tal permitirá um mais rápido aumento da sua produtividade. Paralelamente, este espírito de entreaajuda poderá ajudar a disseminar pelo grupo de trabalho as melhores práticas organizacionais (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Também os próprios gestores poderão ter um acréscimo na sua produtividade perante sugestões válidas para o funcionamento da organização por parte dos seus trabalhadores (virtude cívica) ou, evitando que o mesmo perca tempo na resolução de conflitos entre trabalhadores (cortesia) (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Outra razão para os CCO influenciarem a eficácia organizacional, está relacionada com a libertação de recursos para actividades mais produtivas pois a cooperação entre colegas permite que os gestores possam dedicar-se a actividades mais produtivas, poupando-se, ainda na necessidade de formação, na medida em que os conhecimentos acabam por ser partilhados entre todo o grupo (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Existem ainda vários outros exemplos de como os CCO influenciam a eficácia, contudo uma das principais ideias a transmitir é a de que todo o funcionamento organizacional é influenciado por estes comportamentos. De facto, todas as dimensões dos CCO facilitam a comunicação, cooperação e coordenação entre os indivíduos dentro de toda a organização (Cunha et al, 2006).

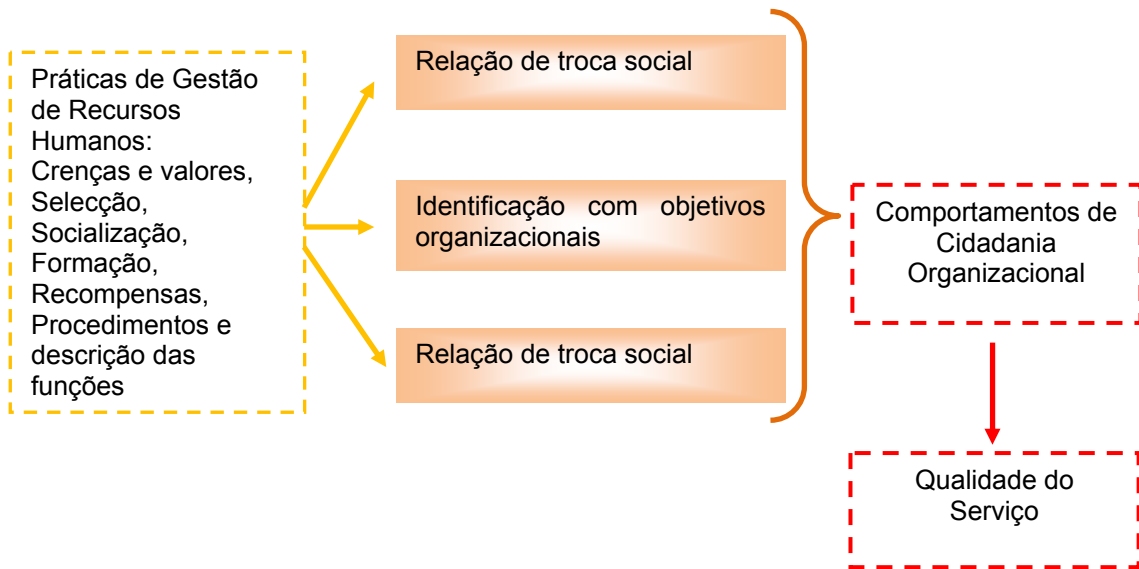
Podsakoff e Mackenzie (1997) alertam contudo para dois aspectos a ter em consideração em estudos futuros. Por um lado, a necessidade da realização de mais estudos neste âmbito do impactos dos CCO na eficácia e por outro, o facto de algumas dimensões dos CCO, sobretudo o altruísmo, ter uma relação mais forte com a eficácia que outras dimensões.

2.4.Práticas de Gestão de Recursos Humanos promotoras de CCO

Face ao exposto é, então, importante enquadrar os CCO no funcionamento global da organização. É neste contexto que os gestores de recursos humanos, enquanto agentes potenciadores da promoção de CCO assumem um papel fundamental, através do desenho e implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes ou programas de formação e desenvolvimento criteriosos (Paine & Organ, 2000).

Morrison (1996) propõe um modelo que evidencia a relação entre as práticas de GRH e os CCO (Figura 1).

Figura 1 - Relação entre a Gestão de Recursos Humanos, os CCO e a qualidade do serviço



Fonte: adaptado de Morrisson (1996)

De acordo com este modelo as práticas de RH, incluindo as crenças e valores organizacionais sobre a forma como os trabalhadores devem ser tratados, a selecção, a socialização, formação, recompensas, procedimentos e a descrição das funções conduzem a condições que potenciam os CCO. Assim, através do estabelecimento de relações de trocas sociais (que se baseiam na confiança e no sentido de objetivo comum), da criação de um sentimento de identificação com os objectivos e valores organizacionais e do *empowerment* dos trabalhadores são criadas as condições para que as pessoas adoptem CCO. Por sua vez os CCO conduzem, segundo o modelo de Morrisson (1996) a uma melhoria na qualidade do serviço.

Capítulo 3 – Relação da Percepção de Justiça com os Comportamentos de Cidadania Organizacional

A relação entre os CCO e a justiça começou a ser analisada após, numa fase inicial, Organ (1988, citado por Moorman, 1991) ter procurado estabelecer a relação entre a satisfação organizacional e estes comportamentos e ter verificado posteriormente que a satisfação só permitia prever os CCO se a percepção de justiça não fosse medida de forma independente isto é, a satisfação perdia o seu poder explicativo face à justiça organizacional (Moorman & Byrne, 2005).

Mais tarde, diversos investigadores encontraram evidências que permitiram corroborar a existência da relação entre a percepção de justiça e os CCO (p.e. Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993; Williams et al, 2002; Rego & Cunha, 2010).

Uma das razões apontadas na literatura para esta relação tem a ver com o facto de, se consideramos o contexto organizacional como uma situação de troca social (baseada num contrato mais psicológico e com obrigações mais difusas), por oposição às relações de troca económica (baseadas num contrato formal com obrigações definidas) tal pode contribuir para que estes comportamentos emergam (Organ, 1988, citado por Moorman, 1991; Rego, 2000b; Moorman & Byrne, 2005). Assim, quando os trabalhadores percebem que a organização ou os superiores são justos, a relação entre ambos tende a assumir um cariz de troca social e os CCO tenderão a ocorrer com mais frequência (Moorman, 1991).

Uma outra razão relaciona-se com a norma da reciprocidade pois as pessoas tendem a ajudar quem já as ajudou anteriormente pois ser recíproco é apropriado e saudável para a relação entre as partes envolvidas (Moorman & Byrne, 2005). Greenberg (1993: 250) afirma mesmo que “as pessoas comportam-se de forma altruísta para com as organizações onde trabalham se acreditarem que têm sido tratadas de forma justa por essas mesmas organizações”.

É neste sentido que se pode justificar o facto de a justiça ser melhor preditor da ocorrência de CCO que a satisfação pois as medidas de justiça possivelmente acedem de forma mais profunda à forma como os trabalhadores definem a sua relação com a organização. Os resultados obtidos por Moorman et al (1993) sugerem mesmo que o compromisso organizacional, a satisfação e os CCO são consequências da percepção de justiça dos indivíduos.

Os CCO podem ainda ser encarados como uma forma de expressão dos trabalhadores na medida em que, perante situações de injustiça e não sendo possível manifestar-se por via do desempenho, estes evitam envolver-se em actividades organizacionais ou fazer qualquer tipo de “extras”. Assim, reduzir os CCO pode surgir como uma resposta dos indivíduos às situações de injustiça e que não acarreta qualquer tipo de consequência (Greenberg, 1993). Desta forma,

trabalhadores que se sentem injustamente tratados pela organização podem fazer apenas o “mínimo necessário” sem chamar qualquer tipo de atenção sobre as suas acções constituindo, portanto, uma forma de resposta à sua percepção de injustiça (Moorman, 1991; Greenberg, 1993)

Também Rego (2000b) considera que, se olharmos os CCO como um contributo para o rácio da equidade, é provável que em situações de iniquidade desfavorável os indivíduos respondam com uma redução deste tipo de comportamentos.

O estudo conduzido por Moorman (1991) permitiu obter evidências empíricas não só sobre a relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania mas foi um pouco mais além e foi possível descortinar que as dimensões de justiça também são um importante preditor dos CCO. Das dimensões analisadas a justiça interaccional foi a única que apresentou uma relação significativa com os CCO. Analisando as dimensões comparativamente foi possível a Moorman (1991) compreender ainda que a importância da justiça procedimental é influenciada pela interaccional. Quer isto dizer que a percepção de justiça procedimental poderá variar em função da forma como os procedimentos subjacentes são transmitidos, ou seja, em função da percepção da justiça interaccional.

Moorman (1991) concluiu ainda que é possível estabelecer que a decisão de adoptar CCO por parte dos trabalhadores advém sobretudo de avaliações positivas que estes fazem sobre o sistema organizacional, a instituição e a autoridade o que está relacionado com a justiça procedimental. Já a justiça distributiva, respeita sobretudo a atitudes face a resultados específicos e parece não ter uma importância tão decisiva para a adopção de CCO. Este estudo revelou, então, que as três dimensões de justiça analisadas (distributiva, procedimental e interaccional) têm efectivamente uma influência diferenciada nos CCO. A justiça interaccional é a que mais conduz à adopção de CCO enquanto a justiça distributiva é a que menos influencia tem para a adopção destes comportamentos.

Também Williams et al (2002) encontraram evidências que, embora a justiça distributiva, procedimental e interaccional estejam relacionadas com os CCO apenas a ultima influencia a intenção de adoptar estes comportamentos.

Em Portugal, Rego e Cunha (2010) encontraram resultados semelhantes, tendo a percepção de justiça interaccional surgido como a melhor preditora dos CCO. A explicação aventada pelos autores prende-se a possibilidade dos trabalhadores verem o seu superior hierárquico como representante da própria organização e como tal reagirem face à organização de acordo com a forma como sentem que são tratados pelo mesmo. Rego e Cunha (2010) analisaram também as dimensões interpessoal e informacional da justiça interaccional e entre ambas os resultados apontaram para a dimensão interpessoal se apresentar como melhor preditora dos CCO que a informacional. Para os autores tal pode dever-se ao tipo de cultura em

Portugal, onde se valoriza em grande medida a forma como os superiores tratam e respeitam os trabalhadores.

Rego (2002), num outro estudo realizado sobre a percepção de justiça e comprometimento afectivo de professores do ensino superior teceu algumas considerações face ao papel diferenciado da justiça distributiva de tarefas e recompensas, à luz da teoria da reciprocidade. De acordo com esta teoria os trabalhadores reagem sobretudo face à justiça distributiva das tarefas uma vez que a distribuição das tarefas pedagógicas e administrativas são atribuídas pela instituição a que o trabalhador pertence. Já as estruturas salariais são atribuídas pelo governo central não tendo a instituição qualquer influência nas mesmas. Assim, segundo Rego (2002), os trabalhadores reagem de forma mais acentuada quando sentem que a instituição onde exercem funções merece ser o alvo das suas reacções à (in)justiça percebida.

Skarlicki e Folger (1997) procuraram analisar os “*anti citizenship*”, ou seja, os comportamentos retaliatórios adoptados pelos trabalhadores nas organizações perante situações percebidas como injustas. Os dados por si recolhidos indicam que a percepção de injustiça nas três dimensões tradicionais está relacionada com este tipo de comportamentos. Destaque-se que, à semelhança dos estudos já mencionados, perante elevados níveis de justiça interaccional, a justiça distributiva e procedimental perdem peso. Quer isto dizer que, quando os superiores hierárquicos demonstram dignidade e respeito no tratamento para com os seus trabalhadores, estes parecem tolerar melhor a injustiça distributiva e procedimental que, de outra forma, iria maximizar os comportamentos retaliatórios.

Termine-se, então, com as conclusões de Kim e Mauborgne (1995, 1997) que defendem que a percepção de justiça distributiva leva a que os trabalhadores tenham desempenhos “normais”, sendo que é a justiça procedimental e interaccional que levam a que os mesmos ultrapassem as expectativas (p.e. adoptando CCO) uma vez que são estas dimensões que induzem confiança e compromisso.

3.1. Percepção de Justiça, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Forças Policiais

No sistema policial português, os principais órgãos de polícia criminal são a Polícia de Segurança Pública (PSP), a Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia Marítima (PM) a Polícia Judiciária (PJ), o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) (Durão, 2011).

Em qualquer dos casos são escassos os estudos nestas organizações sendo que os existentes debruçam-se sobre os temas da segurança, crime ou governo. Torna-se, portanto

necessário compreender os polícias, através de estudos centrados em outras dimensões da sua vida socioprofissional, nomeadamente, ao nível das suas expectativas, motivações, percepções de justiça, entre outras (Durão, 2010).

As exigências subjacentes ao desempenho da actividade policial estão intimamente relacionadas com a complexa natureza humana (Junior et al, 2009), o que implica uma elevada capacidade de relacionamento interpessoal por parte dos polícias no desempenho da sua profissão. Quer isto dizer que muita da sua acção do quotidiano depende em grande medida da subjectividade de cada agente, ou seja, depende da sua capacidade de compreensão e reflexão sobre as situações, o que contraria “o modelo proposto até aqui, onde a palavra-chave era a padronização dos procedimentos” (Guimarães, 2000:9). Durão (2010) acrescenta, a este propósito, que muito do trabalho da polícia é “invisível” tanto na sociedade como na própria organização pois não se enquadra nos registos da mesma.

É neste contexto que importa analisar as percepções de justiça e os CCO na medida em que se trata de variáveis que reflectem a relação entre os trabalhadores e a organização, a qual pode interferir na forma como os profissionais da polícia agem em situações operacionais. Paralelamente pretende-se traduzir para um contexto organizacional específico, neste caso um órgão de polícia criminal, conforme sugerido por Organ et al (2006), uma investigação que tem vindo a ser desenvolvida em diferentes contextos.

Concomitantemente este estudo poderá constituir um importante conhecimento adicional sobre a forma como os polícias percebem e se relacionam com a organização. Para a própria organização este estudo poderá constituir uma mais-valia uma vez que permitirá conhecer as percepções dos seus membros e, desta forma, eventualmente criar e desenvolver estratégias que permitam aumentar a percepção de justiça dos trabalhadores e, por conseguinte, promover a adopção de CCO.

Capítulo 4 - Metodologia

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada no estudo empírico, iniciando-se com a caracterização da organização da organização onde o estudo foi realizado, a descrição dos objectivos e hipóteses, a caracterização da amostra, o procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados.

Quivy e Campenhoudt (2008) sugerem que um projecto deve ser iniciado com a elaboração da pergunta partida, através da qual se procura traduzir o que se vai investigar.

Face ao exposto, foi elaborada como pergunta de partida deste estudo “Qual a relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional dos profissionais da Polícia Marítima?”

A abordagem metodológica escolhida para conduzir este estudo foi a quantitativa na medida em que se pretende, com base num quadro teórico previamente definido, testar hipóteses tendo por base as variáveis previamente definidas (Carmo & Ferreira, 1998).

O método quantitativo é um processo sistemático de recolha de dados, observáveis e quantificáveis, que conduz a resultados válidos, fiáveis e reprodutíveis, permitindo generalizar os resultados, prever e controlar os acontecimentos (Freixo, 2010). Pretende-se, portanto, obter dados numéricos que forneçam conhecimentos objectivos sobre as variáveis que estão a ser estudadas (Fortin, 2000).

4.1.Caracterização da organização

A Polícia Marítima integra a estrutura operacional da Autoridade Marítima Nacional e é uma força policial armada e uniformizada, dotada de competência especializada nas áreas e matéria legalmente atribuídas ao Sistema da Autoridade Marítima. Os profissionais da Polícia Marítima são considerados órgãos de polícia criminal para efeitos de aplicação da legislação processual penal.

Faz parte da missão da Polícia Marítima garantir e fiscalizar o cumprimento das leis e regulamentos na área de jurisdição marítima nacional, designadamente em espaços integrantes do domínio público marítimo, em águas interiores e em águas sob soberania e jurisdição nacional. Compete-lhe, ainda, em colaboração com as demais forças policiais e de segurança, garantir a segurança e os direitos dos cidadãos.

Compete à Polícia Marítima, como polícia de especialidade que exerce funções nas áreas de jurisdição da Autoridade Marítima Nacional, executar acções de policiamento, fiscalização, vigilância e de investigação, designadamente:

- Efectuar a visita a navios e embarcações nos termos legais;
- Praticar os actos que, no âmbito de polícia, sejam necessários com vista à concessão do despacho de largada de navios e embarcações;
- Realizar os actos de inquérito a sinistros marítimos, efectuando todas as diligências necessárias à respectiva averiguação processual;
- Executar, na sequência de determinações do órgão local da Direcção-Geral da Autoridade Marítima, os actos processuais e instrutórios em âmbito dos ilícitos contra-ordenacionais;
- Efectuar as diligências processuais necessárias á instrução dos relatórios de mar;
- Praticar os actos e realizar as diligências necessárias ao cumprimento das determinações do capitão do porto no âmbito da segurança da navegação, nomeadamente no âmbito de decisões tomadas em matéria do fecho de barra, acesso e navegação em águas interiores e territoriais e transporte de cargas perigosas;
- Efectuar detenções dos estrangeiros que entrem ou permaneçam ilegalmente em território português (<http://autoridademaritima.marinha.pt/PT/policiamaritima/Pages/default.aspx>)

O quadro de pessoal da Polícia Marítima é constituído por um total de 513 profissionais (portaria n.º 1335/95, de 10 de Novembro) que exercem funções em Comandos Locais e Regionais, onde são colocados por oferecimento ou imposição, e detêm as seguintes categorias profissionais:

- Agentes de 1ª, 2ª e 3ª classes (serviço operacional e funções de policiamento);
- Subchefes e chefes (funções de comando, coordenação, policiamento e formação);
- Subinspector e inspector (funções de planeamento, organização, coordenação, auditoria e inspecção).

Os órgãos de comando da Polícia Marítima são no topo, o Comandante Geral e o 2º Comandante Geral, de quem dependem os Comandantes Regionais, que são hierarquicamente superiores aos Comandantes Locais (Anexo 1).

4.2.Objectivos e hipóteses

O objectivo deste estudo é analisar a relação entre a percepção de justiça, de acordo com as dimensões distributiva das recompensas e das tarefas, procedimental, interpessoal e informacional (Rego, 2001) e os CCO, definidos de acordo com as dimensões harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização (Rego e Cunha, 2010) dos profissionais da Polícia Marítima.

Decorrente do objectivo geral enunciado, pretende-se, em concreto:

- a) Conhecer a percepção de justiça dos profissionais da PM;
- b) Verificar se os profissionais da PM apresentam CCO;
- c) Verificar se a percepção de justiça influencia a adopção de CCO;
- d) Analisar se os factores individuais e profissionais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam a percepção de justiça e os CCO.

Quivy & Campenhoudt (2008) consideram que as hipóteses são a melhor forma de conduzir a investigação com ordem e rigor. Deverão ser baseadas na reflexão teórica e no conhecimento detido sobre o fenómeno estudado, funcionando como fio condutor permitindo ao investigador focar-se apenas nos dados pertinentes. Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis, combinando o problema e o objectivo na predição dos resultados esperados (Fortin, 2000).

Uma variável é uma qualidade, propriedade ou característica de objectos, pessoas ou situações estudadas numa investigação, que se caracteriza por ser quantificável. A este propósito Bryman e Cramer (2003) classificam as variáveis mais frequentemente apresentadas em investigação:

- Variável independente (VI) – é a que produz efeito na variável dependente. Pode incluir a categorização dos sujeitos em vários níveis de uma determinada variável;
- Variável dependente (VD) – é a que sofre o efeito esperado da variável independente. É, portanto, o comportamento, resposta ou resultado que se deve à presença da VI.

Face ao exposto, no seguinte estudo será considerada como variável independente a percepção de justiça e como variável dependente os CCO.

Desta forma, fundamentado na revisão de literatura efectuada, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1 – Os profissionais da PM apresentam diferentes percepções de justiça nas dimensões de justiça organizacional: distributiva das recompensas e tarefas, procedimental, interpessoal e informacional.

Com esta hipótese pretende-se analisar as dimensões de justiça que mais se distinguem nos profissionais da PM.

H2 – Os profissionais da PM apresentam elevados níveis de CCO nas quatro dimensões: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização;

Pretende-se analisar, com esta hipótese, os níveis de CCO dos profissionais da PM.

H3 – Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e os CCO dos profissionais da PM.

Esta hipótese irá permitir avaliar o efeito da percepção de justiça organizacional nos CCO.

H4 – Os factores individuais e profissionais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam a percepção de justiça organizacional.

Esta hipótese pretende avaliar a relação das variáveis individuais e profissionais com a justiça organizacional.

H5 - Os factores individuais e profissionais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam os CCO.

Com esta hipótese pretende-se avaliar a relação das variáveis individuais e profissionais com os CCO.

4.4.Amostra do estudo

Para a realização deste estudo serão inquiridos todos os efectivos que constituem o quadro de pessoal da PM que se encontrem no activo.

A opção de considerar todo o universo assentou no preconizado por Hill e Hill (1998b) que afirmam que, tratando-se de um universo com uma dimensão entre 100 e 500 casos, é viável recolher os dados de todos os casos da mesma.

4.5.Procedimento

Este estudo iniciou-se após a escolha e formulação do problema de investigação e a revisão crítica da literatura o que, de acordo com Freixo (2010) deve permitir evidenciar o quadro de referência e definir a perspectiva segundo a qual o problema de investigação será abordado. Nesta etapa foram também escolhidos os instrumentos a utilizar.

Após esta fase, seguiu-se o pedido de autorização à organização através do envio de um requerimento dirigido ao Comandante Geral da Polícia Marítima, entidade máxima da organização, solicitando autorização para a recolha da informação (Anexo 2). Para além de conter o objectivo do estudo, o requerimento apresenta o método pretendido para recolha dos dados bem como os instrumentos a utilizar. É ainda focada a importância que as variáveis em estudo têm para a organização e dada a garantia de confidencialidade dos participantes, com a ressalva da participação no estudo ser voluntária. Finalmente é transmitida a disponibilidade para o esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com o estudo, bem como a da entrega do relatório final.

O questionário utilizado foi aplicado on-line, cujo *link* para preenchimento foi enviado, pela própria PM, por correio electrónico institucional. Importa realçar que, nesta organização esta forma de aplicação se justifica na medida em que os profissionais se encontram colocados geograficamente em Comandos Locais e Regionais distribuídos ao longo do território nacional e ilhas. Esta opção é viabilizada pelo facto de todos terem uma conta de e-mail institucional (@marinha.pt) à qual, no desempenho das suas actividades do dia-a-dia, têm acesso. A recolha dos dados decorreu durante o mês de Setembro.

4.6.Instrumentos

Para a operacionalização das variáveis foi utilizado um questionário constituído por 4 partes, que se inicia com uma introdução, onde se identifica a instituição a que o investigador pertence e as variáveis em estudo. Seguidamente é apresentada a natureza da informação pretendida (factos, opiniões, atitudes, etc.), e garantido desde logo o anonimato. É ainda exposta a estrutura do questionário, terminando com o reforço da natureza anónima do mesmo (Hill & Hill, 1998a). Finalmente é solicitada a cooperação para o seu preenchimento, seguindo-se o *link* de acesso ao questionário (Anexo 3).

A segunda parte é referente ao questionário de justiça organizacional (Anexo 4) e a terceira ao questionário de CCO (Anexo 5). Finalmente, a última parte visa recolher informação relativa aos factores individuais e profissionais dos inquiridos (Anexo 6).

4.6.1. Questionário de Justiça Organizacional

O instrumento utilizado para medir a Justiça Organizacional foi adaptado do questionário desenvolvido por Rego (2001) e é constituído por 17 itens agrupados em 5 categorias (quadro 3):

Quadro 3 – Itens do Questionário de Justiça Organizacional

Categorias	Itens
Justiça interpessoal (3 itens)	3. Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.
	6. Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo.
	10. Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.
Justiça informacional (3 itens)	5. Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.
	8. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.
	12. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar comigo as implicações dessas decisões.
Justiça Procedimental (3 itens)	7. Os critérios usados para as promoções são justos.
	14. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.
	15. As decisões são tomadas de modo consistente para todos.
Justiça distributiva das recompensas (5 itens)	2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.
	4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.
	9. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.
	11. Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.
	13. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.
Justiça distributiva das tarefas (3 itens)	1. O serviço é-me distribuído de forma justa.
	16. As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.
	17. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas*

Fonte: adaptado de Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol 17 (2):119-131

A opção por este questionário deve-se sobretudo ao facto dos profissionais da PM, à semelhança dos professores do Ensino Superior, pertencerem a uma organização que, embora tenha responsabilidade pela distribuição das tarefas, não a têm relativamente às recompensas na medida em que estas são determinadas pelo governo central (Rego, 2002).

Como opções de resposta é utilizada uma escala de Likert sugerida por Rego (2001) de 6 pontos em que 1 corresponde a “É completamente falsa” e 6 corresponde a “É completamente verdadeira”. Para o cálculo da cotação no item 17 as pontuações de cada indivíduo neste item foram invertidas (o seis foi substituído por um e vice versa, o cinco para dois e vice versa, e assim sucessivamente).

A utilização deste questionário foi, no entanto, condicionada a algumas alterações de natureza semântica solicitadas pela PM nas questões n.º 1, 3, 5, 6, 10, 11, 12 e 16 e que permitiram uma melhor adaptação à realidade de órgão de polícia criminal.

4.6.2. Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional

O instrumento utilizado para medir os Comportamentos de Cidadania Organizacional foi o questionário adaptado do proposto por Rego e Cunha (2010), é constituído por 14 itens agrupados em quatro dimensões, descritas no quadro 4.

A escala utilizada foi uma escala de Likert sugerida por Rego e Cunha (2010), de 7 pontos (1: “Não se aplica rigorosamente nada” a 7: “Aplica-se completamente”). Resultados mais elevados correspondem a maiores percepções de CCO. Para o cálculo das cotações dos itens assinalados as pontuações de cada indivíduo foram invertidas (o sete foi substituído por um e vice versa, o seis para dois e vice versa, e assim sucessivamente).

Para a utilização deste questionário foi, contudo, retirado um item do questionário, pertencente à dimensão “identificação com a organização” em virtude de não se aplicar numa organização de cariz policial, concretamente: “Quando descobre oportunidade de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis”.

No presente estudo os comportamentos de cidadania organizacional serão avaliados pelos colegas pois, tal como Rego (2000a) defende, qualquer método de avaliação (pelo próprio, colegas ou superior hierárquico) comporta vantagens e desvantagens importando pois optar por um método que se adeque às possibilidades de pesquisa (p.e. tempo, recursos, disponibilidade dos indivíduos) e que minore os riscos e desvantagens advenientes do seu uso. A opção pela avaliação pelos colegas prende-se essencialmente pelo facto de serem estes quem tem maior contacto diário com muitos dos comportamentos, podendo observar actos que a chefia

desconhece (Rego, 2000a). Face ao exposto, a formulação dos itens passou a ser na terceira pessoa.

Conforme mencionado anteriormente, os CCO não são independentes do contexto cultural nacional, o que justifica a opção por este questionário, construído e validado à luz da realidade nacional.

Quadro 4 – Itens do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensões	Itens
Harmonia interpessoal (5 itens)	3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).*
	5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc).*
	6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros.*
	9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.*
	14. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros.*
Espírito de iniciativa (4 itens)	1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização.
	2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.
	4. Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione.
	13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
Consciosidade (3 itens)	7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito).*
	8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização.
	11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.*
Identificação com a organização (2 itens)	10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.
	12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.

Fonte: adaptado de Rego, A. & Cunha, M.P. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: a study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An international review*, vol 59 (3): 404-430

4.6.3.Factores individuais e profissionais

As questões relativas aos factores individuais e profissionais foram colocadas na última parte pois, de acordo com o proposto por Ghigliione e Matalon (1993) as questões pessoais são melhor aceites no final do questionário.

Foram incluídas questões sobre o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização e no posto, categoria profissional e critério de colocação no comando.

Todas as questões foram classificadas em categorias de forma a salvaguardar o anonimato pois poderia aumentar o receio dos inquiridos se sentirem identificados.

4.7. Processo de tratamento dos dados

Os dados dos 121 questionários foram tratados, conforme mencionado anteriormente, através do SPSS, versão 20.0.

O seu tratamento foi realizado segundo a sequência de apresentação dos resultados:

1. Análise das características dos inquiridos, através da estatística descritiva (análise de frequências);
2. Análise das qualidades métricas da escala de justiça organizacional e da escala de comportamentos de cidadania organizacional, através do Coeficiente de Alpha de Cronbach;
3. Análise descritiva para caracterizar a percepção de justiça e os CCO;
4. Regressão linear múltipla para determinar a o peso das dimensões de justiça nos CCO;
5. Análise de variância a um factor, com recurso ao One-way Anova e ao teste Scheffé para determinar a influência dos factores individuais e profissionais nas dimensões de justiça e dos CCO.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos dados

No presente capítulo apresentar-se-á a análise e a discussão dos dados, iniciando-se com a caracterização da amostra do estudo, seguindo-se a análise das qualidades métricas dos questionários através da análise da fidelidade das escalas, recorrendo ao cálculo do Alpha de Cronbach.

De seguida, recorrendo à estatística descritiva, são analisadas as médias e desvio-padrões de cada uma das escalas. Posteriormente procurou-se determinar o efeito da percepção de justiça nos CCO tendo sido realizada para o efeito uma regressão linear múltipla. A análise dos dados termina com a realização de análises de variância univariada, com o objetivo de determinar o efeito dos factores individuais e profissionais nas variáveis justiça organizacional e CCO, com recurso ao One-way Anova e ao teste Scheffé para comparação de médias.

5.1. Caracterização da amostra

Dos 513 profissionais que constituem o efectivo da PM e que constituem a amostra deste estudo, responderam 121 indivíduos, a que corresponde uma taxa de resposta de 23,5%.

A maioria dos indivíduos que responderam ao questionário são do sexo masculino o que corresponde a 95,9%, por oposição a 4,1% de indivíduos do sexo feminino. No que respeita à idade, a faixa etária entre os 26 e os 35 anos representa 52,1% dos respondentes, seguido da faixa etária entre os 36 e os 45 anos com 28,9%. A faixa etária entre os 46 e os 55 anos representa a menor percentagem dos inquiridos, com apenas 18,2%.

Os indivíduos que responderam ao questionário são, na sua grande maioria casados ou em união de facto (71,1%) e têm como habilitações literárias entre o 10.º e o 12.º ano (67,8%).

No que respeita a aspectos do foro profissional, verifica-se que responderam ao questionário sobretudo agentes de 1ª e 3ª classe (45,5% cada). Assinale-se que não se obteve qualquer resposta por parte de Inspectores e Subinspectores.

Em termos da antiguidade na organização a maioria dos indivíduos está na mesma há menos de 5 anos, e entre 6 e 15 anos (43,8% e 32,2% respectivamente). A antiguidade no posto também é maioritariamente representada por indivíduos que estão há menos de 5 anos no mesmo (66,9%). Finalmente, o critério de colocação no comando onde desempenham funções foi, para 60,3% dos indivíduos o oferecimento (quadro 5).

Quadro 5 - Caracterização da amostra (n= 121)

	Variável	Frequência	%
Sexo	Masculino	116	95,9
	Feminino	5	4,1
Idade	26-35 anos	63	52,1
	36-45 anos	35	28,9
	46- 55 anos	23	18,2
Estado civil	Solteiro	27	22,3
	Casado/União de facto	86	71,1
	Divorciado/separado	8	6,6
Habilitações literárias	Até ao 9º ano	9	7,4
	10º-12º ano	82	67,8
	Curso Superior	30	24,8
Categoria Profissional	Chefe	3	2,5
	Subchefe	4	3,3
	Agente de 1ª classe	55	45,5
	Agente de 2ª classe	4	3,3
	Agente de 3ª classe	55	45,5
Antiguidade na organização	<5 anos	53	43,8
	6-15 anos	39	32,2
	16-25 anos	15	12,4
	26-35 anos	13	10,7
Antiguidade no posto	<5 anos	81	66,9
	6-15 anos	36	29,8
	16-25 anos	3	2,5
Critério de colocação no comando	Imposição	48	39,7
	Oferecimento	73	60,3

5.2. Qualidades métricas da Escala de Justiça Organizacional

Seguidamente serão apresentadas as características da escala de justiça organizacional em termos de fidelidade e validade (Anexo 7).

Para a análise da fidelidade interna recorreu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach, tendo-se obtido um valor de $\alpha=0,95$ o que revela uma excelente consistência interna (Hill & Hill, 1998b).

O quadro 6 apresenta o valor do Alpha relativo a cada uma das cinco dimensões da justiça organizacional.

Das escalas analisadas, apenas a justiça distributiva das tarefas apresenta um valor do alpha baixo ($\alpha = 0,53$). Caso o item 17 fosse retirado o valor subiria para $\alpha = 0,69$. Contudo, uma vez que o valor da dimensão permaneceria baixo e perder-se-ia informação eventualmente importante ao retirar este item, optou-se por não o retirar. Desta forma, será necessário analisar estes resultados com alguma precaução.

Quer a justiça interpessoal ($\alpha=0,92$), quer a justiça distributiva das recompensas ($\alpha=0,95$) apresentam valores considerados excelentes e as restantes escalas situam-se entre o bom (justiça informacional, $\alpha= 0,88$) e o razoável (justiça procedimental, $\alpha=0,77$) (Hill & Hill, 1998b).

Comparando os valores obtidos neste estudo com os valores do estudo original efectuado em Portugal verifica-se que são semelhantes e a principal diferença verifica-se na dimensão justiça distributiva das tarefas na medida em que na amostra portuguesa a escala apresenta um valor razoável ($\alpha=0,73$). Assinale-se também que, no estudo original esta foi igualmente a dimensão que apresentou um coeficiente de fidelidade mais baixo. Já as dimensões justiça interpessoal e justiça informacional apresentam valores mais elevados no presente estudo que na amostra portuguesa (quadro 6).

Quadro 6 – Consistência interna da Escala de Justiça Organizacional

Alpha de Cronbach		
Dimensão	Amostra Portuguesa (Rego, 2001)	Estudo
Justiça interpessoal	0,89	0,92
Justiça informacional	0,85	0,88
Justiça procedimental	0,83	0,77
Justiça distributiva das recompensas	0,95	0,95
Justiça distributiva das tarefas	0,73	0,53

Através da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) concluímos que a amostra é adequada pois o valor obtido foi de 0,92, ou seja, muito bom (Reis, 1997).

5.3. Qualidades métricas da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional

Relativamente à escala de comportamentos de cidadania organizacional, apresentam-se de seguida as qualidades métricas em termos de fidelidade e validade (Anexo 8).

O Alpha de Cronbach da escala de comportamentos de cidadania organizacional é de 0,88, o que denota uma boa consistência interna (Hill & Hill, 1998b).

Através da análise do quadro 7 é possível verificar que os valores dos coeficientes mostram que é a dimensão harmonia interpessoal que tem um valor mais elevado ($\alpha=0,86$). O valor mais baixo é o respeitante à dimensão espírito de iniciativa ($\alpha=0,65$). As restantes dimensões apesar de apresentarem coeficientes fracos (Hill & Hill, 1998b), não apresentam diferenças significativas na retirada de itens.

Comparativamente com o estudo original, embora os coeficientes sejam mais elevados em todas as dimensões, com excepção da identificação com a organização ($\alpha=0,69$), os valores obtidos neste estudo são semelhantes. A dimensão que apresenta uma maior discrepância com o estudo original é a conscienciosidade.

Quadro 7 – Consistência interna da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Alpha de Cronbach		
Dimensão	Amostra Portuguesa (Cunha e Rego, 2010)	Estudo
Harmonia interpessoal	0,87	0,86
Espírito iniciativa	0,70	0,65
Conscienciosidade	0,78	0,67
Identificação com a organização	0,68	0,69

O resultado do KMO foi de 0,83 o que é considerado bom (Reis, 1997), permitindo concluir que a amostra é adequada.

5.4. Análise da percepção de Justiça Organizacional

Seguidamente são apresentados os resultados das dimensões de justiça no que respeita aos valores médios e desvio padrão referentes aos 121 respondentes deste estudo (Quadro 8).

Quadro 8 - Média e desvio-padrão das dimensões de justiça

Dimensão	Média	Desvio padrão
Justiça distributiva das recompensas	3,07	1,17
Justiça distributiva das tarefas	3,71	0,89
Justiça procedimental	2,77	1,15
Justiça interpessoal	3,46	1,32
Justiça informacional	3,19	1,24

Resultados mais baixos correspondem a menores níveis de percepção de justiça. Assim, os resultados obtidos permitem concluir que as dimensões que os profissionais da PM percebem como menos justas são a justiça procedimental ($M=2,77$, $DP=1,15$), seguindo-se a justiça distributiva das recompensas ($M=3,07$, $DP=1,17$). A dimensão com o valor mais elevado é a justiça distributiva das tarefas ($M=3,71$, $DP=0,89$). Assinale-se, contudo, que em todas as dimensões da justiça os valores obtidos são baixos e médios (numa escala que varia de 1 - "É completamente falsa" a 6 "É completamente verdadeira").

Estes resultados enquadram-se no pressuposto que embora as dimensões no seu todo contribuam para uma percepção global de justiça, os indivíduos percebem de forma diferenciada as suas dimensões, o que por sua vez poderá contribuir para diferentes consequências ao nível organizacional (Kim & Mauborgne, 1997).

Apresenta-se, no quadro 9, os valores mínimos e máximos, média e desvio-padrão respeitante a cada um dos itens.

Dos resultados abaixo expostos destacam-se os itens 15 "As decisões são tomadas de modo consistente para todos" ($M=2,62$, $DP=1,36$) e 14 "Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais" ($M=2,64$, $DP=1,39$) ambos pertencentes à dimensão justiça procedimental e que recolheram os valores médios mais baixos de todo o questionário.

Segue-se o item 9 "Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas" ($M=2,91$, $DP=1,29$), pertencente à justiça distributiva das recompensas.

Por outro lado, foi o item 1 "O serviço é-me distribuído de forma justa" ($M=3,99$, $DP=1,26$), pertencente à justiça distributiva das tarefas que apresentou o valor mais elevado.

Quadro 9 – Análise descritiva da justiça organizacional

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. O serviço é-me distribuído de forma justa.	1	6	3,99	1,26
2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	1	6	3,17	1,27
3. Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.	1	6	3,44	1,41
4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	1	6	3,19	1,23
5. Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	1	6	3,08	1,53
6. Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo.	1	6	3,63	1,47
7. Os critérios usados para as promoções são justos.	1	6	3,06	1,42
8. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	1	6	3,27	1,34
9. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	1	6	2,91	1,29
10. Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.	1	6	3,31	1,40
11. Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	1	6	3,10	1,29
12. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar comigo as implicações dessas decisões.	1	6	3,22	1,28
13. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	1	6	3,00	1,29
14. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	1	6	2,64	1,39
15. As decisões são tomadas de modo consistente para todos.	1	5	2,62	1,36
16. As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.	1	6	3,43	1,20
17. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	1	6	3,71	1,26

Esta análise permite confirmar os resultados encontrados no quadro 12, na medida em que é, de facto, nas dimensões justiça procedimental e justiça distributiva das recompensas que existem menores percepções de justiça e na dimensão justiça distributiva das tarefas que se verifica o valor mais elevado.

Conclui-se, da análise acima, que a percepção de justiça dos profissionais da PM é diferenciada em termos de dimensões, destacando-se que estes profissionais encontram-se menos satisfeitos com os procedimentos utilizados na tomada decisão e com a distribuição das recompensas e mais satisfeitos com a forma como a organização atribui as tarefas do dia-a-dia, o que nos permite verificar, desta forma, a hipótese 1.

5.5. Análise dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

As 4 dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional têm como valores médios e desvios padrões os apresentados no quadro 10.

Quadro 10 – Média e desvio padrão das dimensões de CCO

Dimensão	Média	Desvio-Padrão
Harmonia interpessoal	3,98	1,27
Espírito de iniciativa	4,95	0,92
Conscienciosidade	4,38	1,11
Identificação com a organização	3,83	1,43

Através da análise do quadro 10, é possível verificar que a dimensão identificação com a organização ($M=3,83$, $DP=1,43$) e harmonia interpessoal ($M= 3,98$, $DP=1,27$) são as que obtiveram os valores mais baixos. Já a dimensão espírito de iniciativa foi a que obteve o valor mais elevado ($M = 4,95$, $DP=0,92$), seguida da dimensão conscienciosidade ($M=4,38$, $DP= 1,11$). Os resultados obtidos permitem concluir que os profissionais da PM apresentam níveis médios de CCO, atendendo a que a escala varia entre 1 (“não se aplica rigorosamente nada”) a 7 (“aplica-se completamente”).

Estes valores revelam-se tendencialmente mais baixos quando comparados com os valores médios encontrados por Rego e Cunha (2010) numa amostra de 269 trabalhadores de organizações provenientes de uma grande diversidade geográfica e sectorial (banca, seguros, comercio, construção civil, industria de cervejaria e mobiliário). Neste estudo, a dimensão identificação com a organização também obteve o valor médio mais baixo ($M=3,9$, $DP= 1,1$), a que se seguiu a dimensão espírito de iniciativa ($M=4,8$, $DP=0,9$). As restantes dimensões apresentaram níveis elevados de CCO: harmonia interpessoal ($M=5,3$, $DP=1,1$) e conscienciosidade ($M=5,5$, $DP=1,0$). Verifica-se assim, que os profissionais da Polícia Marítima apresentam níveis mais baixos de CCO, comparativamente com a amostra portuguesa, em todas as dimensões, com excepção do espírito de iniciativa.

O quadro 11 dar-nos-á uma perspectiva mais detalhada sobre quais os itens que apresentaram valores mais baixos e mais elevados.

Quadro 11 – Análise descritiva dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização	1	7	4,90	1,30
2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe	1	7	5,22	1,36
3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	1	7	3,92	1,50
4. Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione	1	7	5,10	1,35
5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc)	1	7	4,04	1,59
6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros	1	7	3,79	1,75
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito)	1	7	4,64	0,45
8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização	1	7	4,26	1,44
9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo	1	7	3,77	1,43
10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	1	7	4,30	1,74
11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho	1	7	4,24	1,40
12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios	1	7	3,38	1,52
13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	1	7	4,58	1,30
14. Quando algo lhes corre mal, desculpa-se com os erros dos outros	1	7	4,38	1,68

Através desta análise é possível verificar que os itens que apresentam valores médios mais baixos enquadram-se quer na dimensão identificação com a organização (item 12 “Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios” $M=3,38$, $DP=1,52$) quer na dimensão harmonia interpessoal (item 9 “Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo” $M=3,77$, $DP=1,43$ e item 6 “Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros” $M=3,79$, $DP= 1,75$).

Os itens com valores mais elevados enquadram-se na dimensão espírito de iniciativa. O item 2 “Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe” foi o que recolheu o valor médio mais elevado ($M=5,22$, $DP=1,36$) seguido do item 4 “Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione” ($M=5,10$, $DP= 1,35$).

Estes valores vão ao encontro dos resultados já analisados sobre as dimensões dos CCO e mostram que os profissionais da PM têm níveis mais baixos de CCO nas dimensões identificação com a organização e harmonia interpessoal e mais elevados na dimensão espírito de iniciativa.

Atendendo aos resultados acima expostos conclui-se que a hipótese 2 não se verifica na medida em que os profissionais da PM apresentam apenas níveis médios em todas as dimensões de CCO.

5.6. Análise da regressão da relação entre a percepção de justiça organizacional e os CCO

Um dos principais objectivos da regressão múltipla está relacionado com a capacidade que este procedimento estatístico tem para determinar o peso relativo das variáveis independentes relativamente à variável dependente (Bryman & Cramer, 2003). Assim, procurou-se, através desta técnica estatística, analisar a relação entre as diferentes dimensões da justiça e dos CCO, de forma a verificar a Hipótese 3 (Anexo 9). Pretende-se, com esta análise compreender melhor quais são as dimensões de justiça que têm um maior impacto na promoção dos CCO.

O quadro 12 mostra quais as dimensões de justiça que estão relacionadas e são melhor preditoras dos CCO. Através da análise deste quadro é possível verificar que as dimensões justiça distributiva das recompensas, justiça procedimental e justiça interpessoal não permitem prever os CCO. De facto, apenas as dimensões justiça distributiva das tarefas e justiça informacional denotam poder explicativo para a adopção de algumas dimensões dos CCO.

Assim, a justiça distributiva das tarefas permite prever significativamente a dimensão conscienciosidade (beta: 0,287; $p < 0,05$) e a justiça informacional permite prever significativamente a harmonia interpessoal (beta: 0,358; $p < 0,05$).

De uma forma geral, podemos, então, afirmar que a hipótese 3 foi parcialmente verificada na medida em que existe uma relação positiva entre algumas dimensões da justiça organizacional e os CCO.

Através da análise do quadro 16 é ainda possível verificar que as 5 dimensões da justiça organizacional permitem explicar 18% da variação da harmonia interpessoal, 16 % da conscienciosidade e 9% do espírito de iniciativa. Estas dimensões de justiça não permitem, contudo, explicar qualquer variação da identificação com a organização ($F=0,868$; n.s).

Verifica-se, desta forma, que quanto maior a percepção de justiça distributiva das tarefas, maior a possibilidade dos indivíduos adoptarem comportamentos de conscienciosidade, e quanto

maior a percepção de justiça informacional, maior a possibilidade de adopção de comportamentos de harmonia interpessoal.

Os resultados obtidos no presente estudo indicam que, à semelhança do que outros autores concluíram (p.e. Moorman, 1991; Kim & Mauborgne, 1995, 1997; Williams et al, 2002; Rego & Cunha, 2010) existe um impacto diferenciado das percepções de justiça nos CCO. Contudo, ao contrário do expectável, a justiça distributiva assume neste estudo um papel de maior destaque do que aquele encontrado pelos autores supra mencionados. Ao passo que nas suas investigações, os autores concluíram a justiça distributiva é a que menos influencia a adopção de CCO, os dados obtidos revelam que a faceta das tarefas desta dimensão influencia a adopção de comportamentos relacionados com a obediência e a protecção dos recursos da organização (conscienciosidade). Quer isto dizer que o facto dos profissionais da PM percepcionarem como justa a forma como a organização distribui as tarefas tem impacto na adopção de CCO.

Estes resultados enquadram-se, no entanto, no que Rego (2001, 2002) defende relativamente à faceta das recompensas pois, ainda que a percepção desta dimensão seja baixa ($M=3,07$) os indivíduos parecem não penalizar a organização por este facto. À luz da teoria da reciprocidade estes resultados parecem indicar que, uma vez que a estrutura salarial é determinada pelo governo central, a organização não merece sofrer, por parte dos profissionais da PM, consequências do seu sentimento de injustiça.

No que respeita à influência que a justiça informacional revela ter na adopção de comportamentos relacionados com o espírito de equipa, a camaradagem, partilha de conhecimentos e experiência (harmonia interpessoal) estes resultados revelam ser contrários aos encontrados por Rego e Cunha (2010). Estes autores encontraram evidências que apontam para o facto de a dimensão interpessoal ser melhor preditora de CCO que a informacional uma vez que na cultura portuguesa é dada uma forte valorização à forma como os superiores hierárquicos se relacionam com os seus trabalhadores. Contudo, neste estudo, é a faceta informacional a que assume uma maior poder preditivo. De facto, já Bies e Moag (1986) chamam a atenção para a importância do processo de comunicação, nomeadamente as justificações fornecidas.

Em suma, ainda que nem todas as dimensões de justiça se relacionem com os CCO, é possível afirmar que os membros organizacionais estão mais dispostos a comportarem-se como cidadãos organizacionais quando acreditam que são tratados de uma forma justa pela organização. Cabe, assim, à organização encontrar estratégias de melhoria no que respeita à distribuição das tarefas e à forma como a informação chega até aos seus profissionais, no sentido de aumentar a sua percepção de justiça e desta forma promover a adopção de comportamentos de conscienciosidade e harmonia interpessoal.

Quadro 12 – Análise da regressão para prever a influência das dimensões da justiça nos CCO

	Harmonia interpessoal	Espírito de iniciativa	Conscienciosidade	Identificação com a organização
Justiça distributiva de tarefas	0,224	-0,262	0,287*	0,041
Justiça distributiva de recompensas	-0,025	-0,053	0,005	0,069
Justiça procedimental	0,050	-0,063	0,106	0,089
Justiça interpessoal	-0,111	0,253	-0,237	0,101
Justiça informacional	0,358*	-0,030	0,293	-0,086
F	6,385**	3,545**	5,590**	0,868
R²	0,217	0,134	0,196	0,036
R² ajustado	0,183	0,096	0,161	-0,006

*p<0,05 **p< 0,01

5.7. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com a justiça e com os CCO

Para testar as Hipóteses 4 e 5, foram realizadas análises estatísticas, recorrendo à análise de variância a um factor através do teste One-Way Anova, com recurso ao teste Scheffé, para comparação múltipla de subgrupos de médias (Anexo 10). A One-Way Anova permite verificar qual o efeito de uma variável independente numa variável dependente, através da comparação de médias entre diferentes grupos (Pestana & Gageiro, 2010).

Para a presente investigação esta análise estatística permitir-nos-á comparar a média de cada factor individual e profissional em relação às dimensões da justiça e dos CCO.

5.7.1. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com a justiça

Através da análise do quadro 13 é possível verificar que existem algumas diferenças estatisticamente significativas entre os factores individuais e profissionais e as dimensões da justiça.

Quadro 13 – Análise da variância dos factores individuais e profissionais e a percepção de justiça

	J. Recompensas	J. Tarefas	J. procedimental	J. interpessoal	Justiça informacional
Sexo	1,723	0,634	3,803	2,963	6,152*
Idade	1,062	5,306*	1,458	5,919*	5,056*
Estado civil	0,937	1,653	0,997	1,543	1,937
Hab.literárias	0,530	1,146	0,939	0,354	0,917
Categoria profissional	1,072	2,468*	0,981	2,614*	2,926*
Antiguidade organização	1,556	3,650*	1,273	3,014*	3,891*
Antiguidade posto	1,457	2,208	0,461	1,531	1,667
Critério colocação Comando	3,652	2,676	2,309	3,239	4,000*

*p< 0,05 **p<0,01

Verifica-se que quer a justiça distributiva das recompensas quer a justiça procedimental não apresentam quaisquer diferenças estatisticamente significativas, o que evidencia que nestas duas dimensões não existe influência por parte dos factores individuais e profissionais.

A justiça distributiva de tarefas, a justiça interpessoal e a justiça informacional apresentam diferenças significativas em relação aos factores idade, categoria profissional e antiguidade na organização. O sexo e o critério de colocação no Comando apresentam diferenças significativas com a justiça informacional.

No que respeita à justiça distributiva das tarefas é possível verificar que, relativamente à idade, a média do grupo dos indivíduos com idades entre os 46 e os 55 anos ($M=4,23$) apresenta diferenças significativas ($p < 0,01$) em relação ao grupo com idades entre os 26 e os 35 anos ($M=3,56$) e o grupo com idades entre os 36 e os 45 anos ($M=3,63$). Constata-se, desta forma, que quanto menor a faixa etária, menor a percepção de justiça distributiva de tarefas, i.e., os indivíduos mais novos tendem a considerar que a forma como as tarefas são distribuídas são injustas.

Ao nível da categoria profissional, verifica-se que, embora o teste One-Way Anova tenha indicado a existência de diferenças significativas ($p < 0,05$), estas diferenças não se verificam entre as categorias profissionais. Esta ausência de diferenças pode dever-se ao facto da categoria Chefe, Subchefe e Agente de 2ª classe contarem com um valor muito inferior de indivíduos (3, 4 e 4 indivíduos respectivamente) relativamente às categorias Agente de 1ª e 3ª classe. Uma vez que os n's não são iguais entre grupos, as conclusões obtidas através da análise de variância são colocadas em risco (Pestana & Gageiro, 2000). Analisando as médias obtidas entre cada grupo

verifica-se, ainda assim, que a categoria Chefe apresenta a média mais alta ($M=4,77$) e a categoria Agente de 3ª classe que apresenta a média mais baixa ($M=3,49$).

Finalmente, a antiguidade na organização evidencia a existência de diferenças significativas ($p<0,01$) entre o grupo com 26-35 anos ($M= 4,45$) de antiguidade e o grupo com menos de 5 anos ($M= 3,49$) na organização. Estes resultados indicam, desta forma, que são os indivíduos que pertencem há menos tempo à organização que têm uma menor percepção de justiça relativamente à distribuição de tarefas.

A dimensão justiça interpessoal apresenta resultados muito semelhantes à justiça distributiva das tarefas pois foram encontradas diferenças estatisticamente significativas com a idade, categoria profissional e antiguidade na organização.

No caso da idade existem diferenças significativas ($p<0,01$) entre o grupo de indivíduos com idades entre os 46 e os 55 anos e os indivíduos com idades entre os 26 e os 35 anos. Os indivíduos com idade mais elevada apresentam uma média mais alta ($M= 4,21$) comparativamente com os indivíduos com idades entre os 26 e os 35 anos ($M=3,23$), isto é, os indivíduos mais novos têm uma menor percepção de justiça interpessoal.

No caso da categoria profissional, à semelhança do que havia acontecido no caso da justiça distributiva das tarefas, o numero de indivíduos em algumas categorias poderá ter influenciado os resultados obtidos na medida em que, apesar de o One-Way Anova ter apontado para a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p<0,05$), o teste Scheffé não apresenta diferenças entre os grupos. É possível, contudo, analisar as médias de cada grupo e, desta forma, concluir que são os indivíduos que pertencem à categoria Chefe que apresentam a média mais alta ($M=5,11$) e os indivíduos que pertencem à categoria Agente de 2ª classe que têm a percepção média de justiça interpessoal mais baixa ($M=2,33$).

A antiguidade na organização também apresenta diferenças estatisticamente significativas ($p <0,01$), entre o grupo com antiguidade entre os 26 e os 35 anos e os grupos com antiguidades entre os 6 e os 15 anos e com menos de 5 anos. Assim, verifica-se que os indivíduos com menor antiguidade apresentam níveis mais baixos de percepção de justiça interpessoal (menos 5 anos, $M= 3,28$; 6-15 anos, $M=3,25$) comparativamente com os indivíduos com antiguidade entre os 26 e os 35 anos ($M=4,54$).

Finalmente, a dimensão justiça informacional também apresenta diferenças significativas relativamente às dimensões idade, categoria profissional, antiguidade na organização e nas dimensões sexo e critério de colocação no comando.

No que respeita à variável idade são os indivíduos com idades entre os 46 e os 55 anos que apresentam diferenças significativas ($p<0,01$) quando comparados com os indivíduos com idades

entre os 26 e os 35 anos e os indivíduos entre os 36 e os 45 anos. Verifica-se que os indivíduos com idades mais elevadas apresentam médias superiores ($M=3,95$) comparativamente com os indivíduos com idades entre os 36 e os 45 anos ($M=3,10$) e os 26 e os 35 anos ($M=2,96$).

A categoria profissional também apresenta diferenças estatisticamente significativas ($p<0,05$) embora o teste Scheffé não revele diferenças entre os grupos. Contudo, em termos de médias é possível verificar que a categoria Chefe recolhe a média mais elevada ($M=4,66$) e os Agentes de 2ª classe a média mais baixa ($M=2,50$).

No caso da antiguidade na organização ($p<0,01$), foram encontradas diferenças significativas entre os indivíduos com 26 a 35 anos na organização e os indivíduos com 6 a 15 anos e menos de 5 anos na organização. Entre estes grupos, verifica-se que é o grupo com menos antiguidade na organização ($M=2,99$) e aqueles que têm entre 6 a 15 anos na mesma que apresentam uma menor percepção de justiça comparativamente com os indivíduos que pertencem à organização há mais anos ($M=4,35$).

No que respeita à variável sexo as diferenças ($p<0,05$) encontradas apontam no sentido dos indivíduos do sexo feminino percepcionarem a justiça informacional como mais baixa ($M=1,86$) que os do sexo masculino ($M=3,25$). Estes dados parecem ir ao encontro do que Sweeney e McFarlin (1997) defendem, ao afirmarem que as mulheres tendencialmente têm uma maior necessidade de formalização de procedimentos devido, por um lado, à história de discriminação e estereótipo deste sexo e por outro, ao menor acesso aos mecanismos e canais de comunicação informais que permitem aos indivíduos do sexo masculino obter vantagens (promoções, aumentos salariais, etc). Face ao exposto, é possível compreender a maior sensibilidade que os indivíduos do sexo feminino parecem ter face à necessidade de obter justificações e explicações sobre a tomada de decisão na organização (justiça informacional).

Já no que respeita ao critério de colocação no comando as diferenças ($p<0,05$) mostram que os indivíduos que se encontram a exercer funções no comando por oferecimento têm uma média mais elevada ($M=3,37$) comparativamente com os que foram colocados por imposição ($M=2,91$), o que significa que os indivíduos cujo critério de colocação foi a imposição têm uma menor percepção de justiça informacional.

Os resultados acima descritos permitem-nos concluir que a hipótese 4 foi parcialmente verificada na medida em que apenas alguns dos factores individuais e profissionais influenciam a percepção de justiça dos profissionais da PM nas dimensões justiça distributiva das tarefas, justiça interpessoal e justiça informacional.

Paralelamente, estas evidências parecem indicar que são os indivíduos mais novos, com uma categoria profissional mais baixa e com menor antiguidade na organização que denotam percepções de justiça mais baixas ao nível da distribuição das tarefas, justiça interpessoal e

informacional. Simultaneamente são as mulheres e os indivíduos cujo critério de colocação no comando foi a imposição, aqueles que percebem de forma mais injusta a forma como a informação chega até si e o carácter explicativo das justificações na tomada de decisão.

5.7.2. Análise dos factores individuais e profissionais que se associam com os CCO

A análise do quadro 14 permite-nos verificar que apenas as dimensões conscienciosidade e identificação com a organização apresentam diferenças estatisticamente significativas com alguns factores individuais e profissionais.

Quadro 14 - Análise das variáveis sociodemográficas que se associam com os CCO

	Harmonia interpessoal	Espírito de iniciativa	Conscienciosidade	Identificação com a organização
Sexo	0,163	0,739	0,618	2,768
Idade	2,172	0,489	1,336	4,652*
Estado civil	0,706	1,672	0,198	1,485
Habilitações literárias	2,563	1,420	3,696*	0,747
Categoria profissional	1,016	0,989	0,339	2,079
Antiguidade na organização	0,408	0,435	0,352	1,327
Antiguidade no posto	0,403	0,728	0,476	0,536
Critério colocação comando	2,878	2,043	1,024	0,457

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Na dimensão conscienciosidade verifica-se a existência de diferenças significativas ($p < 0,05$) com as habilitações literárias e, embora essas diferenças não sejam confirmadas pelo teste Scheffé, verifica-se que são os indivíduos com o habilitações até ao 9º ano que demonstram valores médios mais elevados ($M=4,85$) enquanto os indivíduos com curso superior apresentam valores médios mais baixos ($M=3,95$).

Já ao nível da identificação com a organização estas diferenças encontram-se em relação à idade ($p < 0,05$). Estas diferenças verificam-se entre o grupo de indivíduos mais novo (26-35 anos) e os indivíduos com idades entre os 36 e os 45 anos. Comparando em termos de médias verifica-se que os últimos apresentam uma média superior ($M=4,32$), quando comparados com os indivíduos com menor idade ($M=3,47$). Estes valores indicam que os indivíduos com mais novos

têm um menor nível de identificação com a organização, quando comparados com os indivíduos que têm entre 36 e 45 anos.

Os resultados acima descritos permitem-nos concluir que a hipótese 5 foi parcialmente verificada na medida em que apenas alguns dos factores individuais e profissionais influenciam a adopção de CCO dos profissionais da PM em concreto, de comportamentos relacionados com a harmonia interpessoal e a conscienciosidade.

Conclusões

A importância da percepção de justiça tem vindo a adquirir crescente importância no contexto organizacional sobretudo devido às consequências que sobrevêm para a própria organização, entre as quais, a adopção de CCO. De facto, as evidências empíricas têm permitido concluir que a percepção de justiça é um importante preditor destes comportamentos (Moorman, 1991).

A justiça organizacional é um conceito que se foca nas percepções dos membros organizacionais sobre o que é, ou não, justo. Os CCO são comportamentos que não estando directamente relacionadas contribuem para o funcionamento global da organização.

O modelo de dimensionalização da justiça organizacional adoptado neste estudo foi o desenvolvido por Rego (2001) e que conta com 5 dimensões: justiça distributiva de tarefas, justiça distributiva de recompensas, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Enquanto a justiça distributiva de tarefas se relaciona com a distribuição que a organização faz das tarefas inerentes aos cargos, a justiça distributiva de recompensas está relacionada com a distribuição das recompensas (p.e. salário) (Rego, 2001, 2002). A justiça procedimental diz respeito à justiça percebida dos procedimentos utilizados na tomada de decisão (Folger & Greenberg, 1985). Já a justiça interpessoal está relacionada com a percepção do tratamento digno e respeitador por parte do superior hierárquico e a justiça informacional com o fornecimento de explicações e o carácter explicativo das mesmas (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Uma vez que os CCO não são independentes do contexto onde ocorrem optou-se por adoptar o modelo validado por Rego (1999) em Portugal e que é constituído pelas dimensões harmonia interpessoal (relacionada com a participação, espírito de equipa e camaradagem), espírito de iniciativa (iniciativa, disponibilidade para a resolução de problemas), conscienciosidade (comportamentos de obediência e protecção dos recursos da organização) e identificação com a organização (comportamento de lealdade e esforços extra para beneficiar a organização).

Face ao exposto, o principal objectivo deste estudo foi analisar a relação entre as dimensões da percepção de justiça: distributiva de recompensas e de tarefas, procedimental, interpessoal e informacional e as dimensões dos CCO: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização dos profissionais da Polícia Marítima.

Decorrente do objectivo geral pretendeu-se conhecer a percepção de justiça dos profissionais da PM, verificar se os profissionais da PM apresentam CCO, verificar se a percepção de justiça influencia a adopção de CCO e analisar se os factores individuais e profissionais (sexo,

idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam a percepção de justiça e os CCO.

Para a definição destes objectivos foi realizada uma revisão de literatura dos principais conceitos. Assim, o trabalho iniciou-se com a descrição do conceito de justiça organizacional, a caracterização das suas dimensões e a análise dos seus antecedentes e consequências. De seguida foram caracterizados os CCO, as suas dimensões, e analisados os seus antecedentes e consequências. No terceiro capítulo procurou-se focar a relação entre a percepção de justiça e os CCO e, em concreto, procurou-se analisar esta relação nas forças policiais. De seguida, foi abordada a metodologia, onde foi explicitada a pergunta de partida, caracterizada a organização, definidos os objectivos e hipóteses, a amostra estudada, o procedimento e os instrumentos utilizados, nomeadamente, o questionário de Justiça Organizacional e o Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Finalmente foram apresentados os resultados e feita a discussão tendo em conta a revisão de literatura realizada na primeira parte.

Com base na revisão de literatura efectuada pretendeu-se verificar através das hipóteses formuladas se os profissionais da PM apresentavam diferentes percepções de justiça nas dimensões organizacional (distributiva das recompensas, distributiva das tarefas, procedimental, interpessoal e informacional); se estes profissionais apresentavam elevados níveis de CCO nas suas diferentes dimensões (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização); se existia uma relação positiva entre as dimensões da percepção de justiça e as dimensões dos CCO; se os factores individuais e profissionais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade no posto e critério de colocação no comando) influenciam quer a percepção de justiça organizacional, quer os CCO.

A nível metodológico foi utilizada uma abordagem quantitativa, tendo sido utilizado um questionário, composto por três partes. Na primeira, procurou avaliar-se a percepção de justiça dos indivíduos, através da adaptação do questionário de Percepção de Justiça Organizacional, de Rego (2001) e na segunda procurou recolher-se as respostas relativas aos CCO, adaptando um questionário de CCO de Rego e Cunha (2010). Na última parte recolheu-se informações sobre os factores individuais e profissionais dos indivíduos. Do universo de 513 profissionais da PM, obteve-se 121 respostas.

Relativamente às escalas utilizadas, ambas revelaram qualidades psicométricas satisfatórias no que respeita à fidelidade e aceitáveis no que respeita à validade.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar a primeira hipótese, verificar parcialmente a terceira, quarta e quinta hipóteses e a não verificação da segunda hipótese.

Na primeira hipótese verificou-se que os profissionais da PM têm percepções de justiça diferenciadas nas suas dimensões. Assim, constatou-se que estes profissionais têm uma menor percepção de justiça nas dimensões justiça procedimental, justiça distributiva das recompensas e justiça informacional. Por outro lado, as percepções de justiça mais positivas verificam-se nas dimensões justiça interpessoal e justiça distributiva das tarefas. Estes resultados sustentam o pressuposto que embora as dimensões de justiça contribuam para um sentimento geral de justiça é importante distingui-las e analisa-las separadamente, atendendo à melhor compreensão das diferentes consequências que advêm de cada uma delas (Kim & Mauborgne 1997; Rego & Souto, 2004). Paralelamente, estes resultados suportam a distinção das dimensões interpessoal e informacional, revelando que a sua análise separadamente permite uma compreensão mais pormenorizada da justiça interaccional. Também a distinção dos dois tipos de justiça distributiva, das tarefas e das recompensas, recebeu suporte empírico neste estudo. De facto verificou-se que os profissionais da PM distinguem estes dois tipos de justiça, o que, tal como Rego (2001, 2002) afirma pode dever-se ao facto de cada um ser gerido por entidades distintas.

Relativamente à segunda hipótese, esta não foi verificada pois os dados recolhidos permitiram concluir que os profissionais apresentam níveis médios de CCO. Os valores mais baixos foram encontrados nas dimensões identificação com a organização e harmonia interpessoal e os mais elevados nas dimensões espírito de iniciativa e conscienciosidade. De uma forma geral, os resultados encontrados por Rego e Cunha (2010) numa amostra portuguesa foram mais elevados em todas as dimensões, com excepção da dimensão espírito de iniciativa.

No que respeita à terceira hipótese confirma-se que, à semelhança do que foi mencionado anteriormente, diferentes dimensões de justiça têm diferentes impactos nas dimensões dos CCO, ou seja, confirma-se que a justiça é um antecedente dos CCO (p.e. Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993; Rego & Cunha, 2010). De uma forma mais pormenorizada, foi possível verificar que a justiça distributiva das tarefas permite predizer comportamentos de conscienciosidade e a justiça informacional permite predizer comportamentos de harmonia interpessoal. As dimensões espírito de iniciativa e identificação com a organização não estão relacionadas com qualquer dimensão da justiça organizacional o que revela que a hipótese 3 foi apenas parcialmente confirmada.

Uma das explicações para o poder preditivo da justiça distributiva das tarefas, contrariamente ao expectável, pode estar relacionada com a tese do reconhecimento intelectual que afirma que as pessoas tendem a responder com a adopção de CCO quando se sentem reconhecidas emocional e intelectualmente (Rego, 2002). Face aos resultados obtidos, poderemos equacionar se no caso de uma força de segurança, face ao carácter operacional das suas tarefas, eventualmente a atribuição das mesmas por parte da organização seja vista como uma forma de reconhecimento.

Já o facto da justiça distributiva das recompensas não apresentar valor preditivo dos CCO enquadra-se na teoria da reciprocidade na medida em que, ainda que a sua percepção de justiça nesta dimensão seja baixa, os profissionais da PM parecem não penalizar a organização por este facto, o que sugere que os indivíduos distinguem a fonte que lhes atribui cada um destes resultados (Rego, 2002)

Face ao poder preditivo da percepção de justiça informacional, isto é, a percepção que são transmitidas informações importantes sobre a tomada de decisão e que estas têm um elevado poder justificativo, é possível supor se o tipo de cultura organizacional vigente nesta organização influencia este resultado na medida em que se opõem aos resultados verificados por outros autores (Rego & Cunha, 2010). Poder-se-á também questionar se a importância desta dimensão poderá estar relacionada com o facto de os profissionais da PM estarem distribuídos geograficamente por diferentes comandos distribuídos de norte a sul do país e Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. Cabe à organização, encontrar estratégias para melhorar a quantidade e qualidade de informação a que os profissionais têm acesso, incluindo os canais de transmissão da informação procurando privilegiar o face-a-face (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Relativamente à hipótese 4 esta também foi parcialmente verificada na medida em que se verificou que alguns dos factores individuais e profissionais relacionam-se com três das dimensões de justiça. Em concreto, a idade e a antiguidade na organização revelaram influenciar as dimensões justiça distributiva das tarefas, justiça interpessoal e justiça informacional. De uma forma geral, a tendência é que a percepção de justiça é menor entre o grupo dos mais novos (26 a 35 anos) e os que estão há menos tempo na organização (menos de 5 anos e entre 6 a 15 anos)

Também o sexo e o critério de colocação no comando revelaram influenciar a justiça informacional. Os resultados indicam que as mulheres e os indivíduos colocados no comando por imposição têm uma menor percepção de justiça informacional. Uma vez mais poderemos questionar se o facto destes profissionais se encontrarem colocados de forma dispersa em termos geograficos, através de critérios de imposição, poderá influenciar o facto de ser atribuída uma maior importância ao tipo de informação a que têm acesso bem como ao canal a que lhe podem aceder.

No que respeita à hipótese 5, apenas a idade revelou relacionar-se com uma das dimensões dos CCO, o que permite afirmar que esta foi verificada parcialmente. Assim, os indivíduos mais novos (26 a 35 anos) revelaram uma menor identificação com a organização.

Em suma, podemos concluir que os profissionais da PM adoptam mais CCO quando têm percepções de justiça positivas, contudo, estas conclusões devem ser lidas com alguma precaução na medida em que apenas as dimensões justiça distributiva das tarefas e justiça informacional explicam os CCO. Estes resultados sugerem que os profissionais da PM agem de

forma recíproca para com as pessoas e a organização quando se sentem beneficiados pois tal origina um sentimento de obrigação e dever em função do qual procuram responder (Rego, 2002).

Os resultados encontrados neste estudo revelam a necessidade de efectuar um maior número de estudos em contexto policial no sentido de verificar se a importância que a justiça distributiva de tarefas e a justiça informacional também assume um papel igualmente preditor noutras forças de segurança. No fundo, importa introduzir a variável cultura organizacional procurando-se compreender qual o seu papel na promoção dos CCO.

Atendendo à definição de desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997) será importante noutros estudos perceber qual o papel de variáveis organizacionais, p.e., o sector de actividade no sentido de melhor compreender o impacto que estas variáveis podem ter na promoção dos CCO.

Sugere-se também, em futuros trabalhos, a inclusão de questões de resposta aberta de modo a recolher outro tipo de informação que não foi possível com o tipo de questionário utilizado. Estudos futuros podem igualmente integrar outro tipo de variáveis como o nível de desempenho individual, a intenção de saída, o absentismo, a satisfação no trabalho, etc.

Outra sugestão de estudo passa por perceber que outros impactos a organização tem devido à baixa percepção de justiça pois tal como Skarlicki e Folger (1997) defendem, perante situações de injustiça, os trabalhadores tendem a reagir procurando restaurar a situação de justiça ou vingar-se da fonte de injustiça, através de punições ou castigos.

Este estudo evidencia algumas limitações que é importante destacar. Embora se tenha optado por utilizar instrumentos em português, validados em amostras portuguesas foram encontradas algumas limitações no que respeita às escalas. Ao nível da consistência interna, os valores obtidos nesta amostra, sobretudo na dimensão justiça distributiva de tarefas ($\alpha = 0,53$) representam uma limitação ao estudo. Embora este valor aumentasse com a eliminação de um dos itens optou-se por não o fazer de forma a não perder informação eventualmente relevante. Já relativamente à escala de CCO, os valores da consistência interna apresentam sobretudo coeficientes fracos.

O facto de a amostra ser reduzida ($n=121$) também poderá constituir uma limitação. Para além do número de respostas, poderia ainda ser uma mais-valia para uma compreensão mais alargada da relação entre estas variáveis obter mais respostas por parte de indivíduos com maior antiguidade na organização e com categorias profissionais de Inspector e Subinspector. Esta limitação impede que as conclusões sejam generalizáveis e eventualmente poderá ter comprometido alguns dos resultados verificados.

Finalmente, relativamente à fonte de recolha dos dados, esta poderá constituir uma outra limitação. O método habitualmente utilizado é o da avaliação pelas chefias. Para o presente estudo, contudo, não o foi devido a constrangimentos de tempo e de método de aplicação do questionário, recolher a informação por essa via. Ao avaliar os CCO utilizando como fonte os colegas, as notações podem ser contaminadas pelas relações previamente estabelecidas entre colegas e determinados comportamentos dos indivíduos podem escapar à observação pelos colegas (Rego, 2000a). Uma vez que, quer se trate do método de notação pelos colegas, pelo próprio ou pela chefia comportam isoladamente desvantagens, o ideal seria recolher estes dados conjugando as diferentes fontes possíveis.

Procurou-se com este estudo acrescentar um pouco mais de conhecimento sobre esta temática. Espera-se que o seu principal contributo seja sobretudo no sentido de fornecer uma melhor compreensão do impacto que a percepção de justiça tem na promoção de comportamentos que contribuem para a melhoria do funcionamento da organização de uma forma global.

Bibliografia

- Assmar, E.M., Ferreira, M.C. & Souto, S.O. (2005). Justiça Organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol 18(3):443-453.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, vol 10 (2): 99-109.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS 0 para Windows*. 3ª Edição. Oeiras:Celta Editora.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, vol 86 (3):386-400.
- Colquitt, J., Porter, C.O., Wesson, M.J., Conlon, D.E. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, vol 86 (3): 425-445.
- Colquitt, J., Greenberg, J. & Zapata-Phelon, C.P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In: J. Greenberg & J. Colquitt (Eds). *Handbook of organizational Justice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons: 317-372
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, W. (2007). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, vol 21: 34-48.
- Cunha, M.P, Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª edição. Lisboa: Editora RH.
- Deluga, R.J. (1995). The relation between trust in the supervisor and the subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, vol 7 (1): 1-16.

- Durão, S. (2010). Carreiras subjectivas entre agentes da Polícia de Segurança Pública em Portugal. *Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, vol 3 (8): 9-44.
- Durão, S. (2011). Policia, segurança e crime em Portugal: ambiguidades e paixões recentes. *Etnografia*, vol 15 (1): 129-152.
- Farh, J-L., Earley, P.C. & Lin, S-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, vol 42: 421-444.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: an interpretive analysis of personal systems. *Human Resources Management*, vol 3: 141-183.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Fortin, M-F. (2000). *O processo de Investigação. Da conceptualização à realização*. 2ª Edição. Loures: Lusociência.
- Freixo, M.J.V. (2010). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghiglione, R. & Matalon B. (1993). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the Science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 6 (3): 249-256.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, vol 12 (4): 365-375.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, vol 2: 181-19
- Guimarães, L.A. (2000). Valores Institucionais, a prática policial militar e a cidadania. *Revista Unidade*, vol 41: 45-85.
- Hill, M.M. & Hill, A. (1998a). *A construção de um questionário*. Lisboa: Dinâmia.
- Hill, M.M. & Hill, A. (1998b). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. Lisboa: Dinâmia.

- Holtz, B.C & Harold, C.M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, vol 94 (5):1185-1199.
- Junior, A.A., Souza, R.J. & Cabral, A.B. (2009). Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, vol 5 (1), pp: 26-70.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1995). A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational. *Organization Science*, vol 6 (1): 44-61.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, vol 75 (4): 65-75.
- Lee, C. & Farh, J-L (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, vol 20 (1): 133-143.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D. (2002). The nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta- Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol 87 (1): 52-55.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, vol 76 (6): 845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. vol 6: 209-225.
- Moorman, R.H. & Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds), *Handbook of Organizational Justice* (pp.355-380). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, vol 35 (4): 493-512.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personal Psychology*, vol 45:775-802.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behaviour – its construct clean-up time. *Human Performance*, vol 10 (2): 85-97.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage publications.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª edição. Lisboa: Gradiva.

Pailé, P. (2010) Citizenship in the workplace: examining work attitudes as predictors among french employee. *International Journal of Business and Management*, vol 5 (4): 53-64.

Paine, J.B. & Organ, D.W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, vol 10(1):45-59.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, vol 1 (2): 107-142.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, vol 31 (3):351-363.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, vol 10 (2): 133-151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, vol 26 (3), pp: 513-563

Rego, A. (1999). Comportamentos de Cidadania Organizacional – Operacionalização de um construto. *Psicologia*, vol XIII (1-2): 127-148.

Rego, A. (2000a). Comportamentos de Cidadania Organizacional – Uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol 6 (12): 161-197.

Rego, A. (2000b). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações – Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol 17 (2):119-131.

Rego, A. (2002). Climas de Justiça nas Organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol 9 (1): 35-60.

Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso- Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, vol 8 (1): 151-177.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: a study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An international review*, vol 59 (3): 404-430.

Reis, E. (1997). *Estatística multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.

Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, vol 82 (3): 434-443.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol 68 (4):653-663.

Stecher, M.D. & Rosse, J.G. (2005). The distributive side of interactional justice: the effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, vol XVII (2): 229-246.

Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of organizational justice*, vol 18 (1): 83-98.

Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, vol 37 (4): 765-802.

Williams, S.; Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, vol 142 (1): 33-44.

Legislação

Portaria n.º 1335/1995, de 10 de Novembro, Diário da República, n.º 260, I Série-B, Ministério da Defesa Nacional

Sites Consultados

Disponível em: 15 de novembro de 2012, em:
<http://autoridademaritima.marinha.pt/PT/policiamaritima/Pages/default.aspx>

Anexo 1

Estrutura de Comando da Polícia Marítima



Anexo 2

Exmo Senhor

Vice-Almirante

Comandante Geral da Polícia Marítima

Assunto: Pedido de autorização de recolha de dados para realização de tese de mestrado

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos que decorre na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e encontro-me neste momento a realizar um trabalho de investigação sobre justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Venho, desta forma, requerer a V.Exa. autorização para aplicar um questionário (em anexo) a todos os profissionais da Polícia Marítima, que será efectuado via *online*. O *link* de acesso ao questionário deverá ser enviado por email a todos os agentes.

Pretende-se, com esta investigação, analisar a relação entre estas variáveis em estudo e, simultaneamente, dotar a Polícia Marítima de um maior conhecimento sobre os seus agentes e, eventualmente, de ferramentas que poderão ser utilizadas para estimular a adopção de comportamentos positivos para a organização e desta forma contribuir para uma organização cada vez mais eficaz e eficiente.

Após o término do estudo, comprometemo-nos a enviar os resultados obtidos na investigação, sendo assegurada a total confidencialidade e anonimato das respostas obtidas.

Agradecemos a importante colaboração de V. Exa para a concretização desta investigação estando disponível para qualquer esclarecimento através dos contactos abaixo:

Rita Cruz – rita.a.cruz@gmail.com / 96 5538902

Agradecendo desde já toda a atenção dispensada, despeço-me com os melhores cumprimentos,
Pede deferimento,

Setúbal, 23 de Abril de 2012

Rita Cruz

Anexo 3

Exmo (a) Senhor (a)

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e encontramos-nos a desenvolver uma investigação sobre Justiça Organizacional, Comportamentos de Cidadania e Stress/*Burnout*.

Não se pretende com este trabalho qualquer tipo de avaliação individual mas sim compreender como as variáveis em estudo se relacionam. Pede-se, assim, que responda de forma espontânea e com a máxima sinceridade, mesmo que não tenha a certeza absoluta em algumas das respostas, uma vez que não existem certas ou erradas. **A confidencialidade e o anonimato são assegurados!**

Ao responder a este questionário poderá contribuir para a criação de melhores condições de trabalho, sendo que os objectivos a que nos propomos só poderão ser atingidos com a **participação e o envolvimento de todos os profissionais da Polícia Marítima**.

O questionário é constituído por 3 partes, que se iniciam com uma breve explicação sobre a forma de preenchimento, pelo que se solicita a sua leitura atenta.

Devido a condicionismos temporais solicita-se que seja respondido até ao próximo dia **30 de Setembro**.

Neste sentido vimos pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se encontra disponível no seguinte endereço:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGpDMWxOUjFRMy1ydmRtaW9MYnRtdGc6MQ#gid=0>

Mais uma vez salienta-se a confidencialidade das respostas, destinando-se estas exclusivamente a fins de investigação científica, às quais unicamente a aluna tem acesso.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Anexo 4

Parte I

Diga-nos, agora, em que medida as seguintes afirmações são VERDADEIRAS ou FALSAS. Use, por favor, a seguinte escala 1 - É completamente falsa 2 - Na maior parte, é falsa 3 - É um pouco falsa 4 - É um pouco verdadeira 5 - Na maior parte, é verdadeira 6 - É completamente verdadeira.

1. O serviço é-me distribuído de forma justa. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Os critérios usados para as promoções são justos. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



8.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



9.Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



10.Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



11.Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



12.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar as implicações dessas decisões. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



13.Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas. *

*1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



14.Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6



15.As decisões são tomadas de modo consistente para todos. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16.As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17.Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas. *

1 - é completamente falsa; 2 - na maior parte é falsa; 3 - é um pouco falsa; 4 - é um pouco verdadeira; 5 - na maior parte é verdadeira; 6 - é completamente verdadeira

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Anexo 5

Parte II

Para responder a este questionário deverá ter em consideração o conjunto dos elementos que trabalham consigo (os seus colegas). Assinale com uma cruz (X) a alternativa que melhor descreve o modo como percebe a actuação dos seus colegas, utilizando a escala que se segue:

1 - Não se aplica rigorosamente nada 2 - Não se aplica 3 - Aplica-se muito pouco 4 - Aplica-se alguma coisa 5 - Aplica-se bastante 6 - Aplica-se muito 7 - Aplica-se completamente

1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância) *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc) *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito) *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros *

1- não se aplica rigorosamente nada; 2 - não se aplica; 3 - aplica-se muito pouco; 4 - aplica-se alguma coisa; 5 - aplica-se bastante; 6 - aplica-se muito; 7 - aplica-se completamente

1 2 3 4 5 6 7
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Anexo 6

Parte III

Para efeitos exclusivamente estatísticos, solicitamos-lhe alguns dados pessoais.

1. Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Idade *

- ☐ < 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ > 56 anos

3. Estado civil *

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado/ união de facto
- ☐ Divorciado/separado
- ☐ Víuvo

4. Habilitações literárias*

- ☐ Até ao 9º ano
- ☐ 10 - 12º ano
- ☐ Curso superior

5. Categoria profissional *

- ☐ Inspector
- ☐ Subinspector
- ☐ Chefe
- ☐ Subchefe
- ☐ Agente de 1ª classe
- ☐ Agente de 2ª classe
- ☐ Agente de 3ª classe

6. Antiguidade na organização *

- ☐ < 5 anos
- ☐ 6 - 15 anos
- ☐ 16 - 25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ > 36 anos

7. Antiguidade no posto *

- ☐ < 5 anos
- ☐ 6 - 15 anos
- ☐ 16 - 25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ > 36 anos

8. Critério de colocação no Comando *

- ☐ Imposição
- ☐ Oferecimento

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 7

Qualidades métricas da Escala de Justiça Organizacional

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	121	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	121	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,948	17

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
1. O serviço é-me distribuído de forma justa.	3,99	1,262	121
2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	3,17	1,276	121
3. Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.	3,44	1,414	121
4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	3,19	1,234	121
5. Antes de tomarem decisões sobre questões	3,08	1,536	121

de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.			
6.Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo.	3,63	1,473	121
7.Os critérios usados para as promoções são justos.	3,06	1,422	121
8.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	3,27	1,342	121
9.Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	2,91	1,297	121
10.Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.	3,31	1,403	121
11.Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	3,10	1,294	121
12.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar as implicações dessas decisões.	3,22	1,288	121

13.Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	3,00	1,297	121
14.Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	2,64	1,390	121
15.As decisões são tomadas de modo consistente para todos.	2,62	1,368	121
16.As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.	3,43	1,203	121
17.Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	3,71	1,261	121

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. O serviço é-me distribuído de forma justa.	50,79	256,953	,630	,946
2.Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	51,60	254,025	,698	,945
3.Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.	51,34	246,643	,797	,943
4.Considerando as minhas responsabilidades, as	51,59	254,378	,715	,945

recompensas que recebo são justas.				
5. Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	51,69	248,631	,682	,946
6. Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo.	51,15	246,244	,771	,944
7. Os critérios usados para as promoções são justos.	51,72	261,604	,444	,950
8. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	51,50	249,102	,783	,943
9. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	51,87	251,249	,756	,944
10. Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.	51,46	248,101	,769	,944
11. Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	51,68	250,587	,776	,944
12. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar as implicações dessas decisões.	51,55	249,983	,796	,943
13. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	51,78	250,758	,769	,944
14. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem	52,14	249,072	,753	,944

favorecimentos pessoais.				
15.As decisões são tomadas de modo consistente para todos.	52,16	249,650	,752	,944
16.As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.	51,35	252,795	,779	,944
17.Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	51,07	271,446	,265	,953

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1889,486
	df	136
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,602	56,484	56,484	9,602	56,484	56,484	5,824	34,260	34,260
2	1,838	10,814	67,298	1,838	10,814	67,298	5,030	29,588	63,848
3	1,101	6,477	73,775	1,101	6,477	73,775	1,688	9,927	73,775
4	,857	5,039	78,814						
5	,693	4,078	82,891						
6	,530	3,120	86,012						
7	,419	2,467	88,479						
8	,377	2,220	90,698						
9	,348	2,049	92,748						
10	,253	1,486	94,234						
11	,209	1,227	95,461						
12	,180	1,059	96,521						
13	,152	,895	97,415						
14	,142	,837	98,252						
15	,128	,752	99,005						
16	,107	,631	99,636						
17	,062	,364	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
1. O serviço é-me distribuído de forma justa.	,271	,426	,633	,057	-,123
2.Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	,336	,771	,187	,034	-,093
3.Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.	,761	,315	,239	,094	,167
4.Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	,204	,886	,227	,043	,024
5.Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	,814	,208	,072	,060	,157
6.Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correcta comigo.	,875	,243	,133	,118	,050
7.Os critérios usados para as promoções são justos.	,228	,165	,133	,933	,051
8.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	,761	,263	,277	,235	-,005
9.Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	,282	,840	,221	,059	,107

10.Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.	,835	,242	,323	-,062	-,027
11.Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	,277	,881	,179	,118	,111
12.Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar as implicações dessas decisões.	,781	,267	,245	,247	,044
13.Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	,245	,868	,169	,205	,162
14.Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	,320	,365	,669	,262	,292
15.As decisões são tomadas de modo consistente para todos.	,493	,231	,701	,045	,273
16.As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.	,565	,380	,462	,176	-,010
17.Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	,111	,088	,099	,043	,942

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo 8

Qualidades Métricas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,882	14

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
1.Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização	4,90	1,300	121
2.Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe	5,22	1,363	121
3.Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	3,93	1,506	121
4.Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione	5,10	1,356	121
5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc)	4,05	1,591	121
6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros	3,79	1,756	121
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito)	4,64	1,454	121
8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização	4,26	1,441	121
9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo	3,78	1,435	121
10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	4,30	1,749	121
11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o	4,25	1,404	121

trabalho			
12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios	3,38	1,529	121
13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	4,58	1,309	121
14. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros	4,39	1,680	121

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização	55,66	161,293	,326	,884
2. Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe	55,34	161,326	,305	,885
3. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	56,64	149,450	,598	,872
4. Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione	55,46	156,667	,449	,879
5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc)	56,51	145,535	,669	,868
6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram "passar a batata quente" para outros	56,77	139,479	,752	,863
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito)	55,92	144,926	,763	,864

8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização	56,31	155,181	,459	,878
9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo	56,79	152,120	,553	,874
10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	56,26	149,846	,487	,878
11. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho	56,31	150,734	,610	,872
12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios	57,18	157,500	,362	,883
13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	55,98	149,850	,692	,869
14. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros	56,17	142,495	,709	,866

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	834,720
	df	91
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,795	41,392	41,392	5,795	41,392	41,392	4,620	33,003	33,003
2	1,594	11,385	52,777	1,594	11,385	52,777	2,107	15,051	48,054
3	1,355	9,675	62,453	1,355	9,675	62,453	2,016	14,398	62,453
4	,887	6,337	68,790						
5	,853	6,094	74,884						
6	,688	4,913	79,797						
7	,635	4,536	84,333						
8	,500	3,571	87,904						
9	,450	3,213	91,117						
10	,343	2,448	93,565						
11	,299	2,136	95,701						
12	,282	2,015	97,716						
13	,174	1,242	98,958						
14	,146	1,042	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
1.Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização	,085	,197	,822	-,085
2.Quando têm problemas a resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe	,081	,016	,823	,177
3.Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	,667	,053	,227	,248
4.Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione	,137	,606	,286	,059
5. Criam instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc)	,812	,142	,164	,022
6. Quando têm tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar procuram “passar a batata quente” para outros	,768	,382	,010	,145
7. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito)	,747	,457	-,035	,155
8. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização	,227	,418	,464	,028
9. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo	,763	-,120	,205	,179
10. Fazem esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	,112	,620	-,027	,646
11. Desperdiçam tempo	,706	,375	,060	-,175

em assuntos não relacionados com o trabalho				
12. Pensam em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprios	,146	,087	,093	,905
13. Procuram, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades	,401	,637	,183	,266
14. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros	,710	,513	-,045	,006

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Anexo 9

Análise da regressão da relação entre a percepção de justiça organizacional e os CCO

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 ^a	,217	,183	1,15376

a. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,495	5	8,499	6,385	,000 ^b
	Residual	153,084	115	1,331		
	Total	195,579	120			

a. Dependent Variable: Harmonia

b. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,924	,460		4,179	,000
	jinter	-,107	,163	-,111	-,653	,515
	jinfor	,366	,178	,358	2,060	,042
	jproc	,055	,146	,050	,379	,705
	jrecomp	-,027	,125	-,025	-,217	,828
	jtarefa	,322	,194	,224	1,662	,099

a. Dependent Variable: Harmonia

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,365 ^a	,134	,096	,88393

a. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,850	5	2,770	3,545	,005 ^b
	Residual	89,852	115	,781		
	Total	103,702	120			

a. Dependent Variable: Iniciativa

b. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,665	,353		10,393	,000
	jinter	,177	,125	,253	1,416	,160
	jinfor	-,022	,136	-,030	-,164	,870
	jproc	-,051	,112	-,063	-,459	,647
	jrecomp	-,042	,096	-,053	-,435	,664
	jtarefa	,273	,148	,262	1,843	,068

a. Dependent Variable: Iniciativa

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,442 ^a	,196	,161	1,01726

a. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,921	5	5,784	5,590	,000 ^b
	Residual	119,004	115	1,035		
	Total	147,925	120			

a. Dependent Variable: Conscienciosidade

b. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinfor

Coefficients ^a						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,606	,406		6,420	,000
	jinter	-,198	,144	-,237	-1,373	,172
	jinform	,261	,157	,293	1,666	,098
	jproc	,102	,129	,106	,796	,428
	jrecomp	,005	,110	,005	,046	,963
	jtarefa	,358	,171	,287	2,097	,038

a. Dependent Variable: Conscienciosidade

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,191 ^a	,036	-,006	1,44041

a. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinform

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,007	5	1,801	,868	,505 ^b
	Residual	238,600	115	2,075		
	Total	247,607	120			

a. Dependent Variable: Identificação

b. Predictors: (Constant), jtarefa, jrecomp, jinter, jproc, jinform

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,971	,575		5,170	,000
	jinter	,109	,204	,101	,535	,594
	jinform	-,099	,222	-,086	-,447	,656
	jproc	,111	,182	,089	,608	,544
	jrecomp	,084	,156	,069	,535	,594
	jtarefa	,066	,242	,041	,272	,786

a. Dependent Variable: Identificação

Anexo 10

Análise das variáveis sociodemográficas que se associam com a justiça e os CCO

Sexo:

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	Masculino	116	3,5029	1,33369	,12383	3,2576	3,7482	1,00	6,00
	Feminino	5	2,4667	,73030	,32660	1,5599	3,3734	2,00	3,67
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	Masculino	116	3,2500	1,22603	,11383	3,0245	3,4755	1,00	6,00
	Feminino	5	1,8667	1,06979	,47842	,5384	3,1950	1,00	3,33
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	Masculino	116	2,8132	1,14655	,10645	2,6024	3,0241	1,00	5,67
	Feminino	5	1,8000	,83666	,37417	,7611	2,8389	1,00	3,00
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	Masculino	116	3,1034	1,18849	,11035	2,8849	3,3220	1,00	6,00
	Feminino	5	2,4000	,58310	,26077	1,6760	3,1240	2,00	3,40
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefa	Masculino	116	3,7241	,90118	,08367	3,5584	3,8899	1,33	5,67
	Feminino	5	3,4000	,54772	,24495	2,7199	4,0801	2,67	4,00
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
Harmonia	Masculino	116	3,9966	1,28320	,11914	3,7606	4,2325	1,40	7,00
	Feminino	5	3,7600	1,21984	,54553	2,2454	5,2746	2,40	5,40
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
Iniciativa	Masculino	116	4,9655	,93011	,08636	4,7945	5,1366	2,50	7,00

	Feminino	5	4,6000	,94538	,42279	3,4262	5,7738	3,75	6,00
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
Conscienciosidade	Masculino	116	4,3994	1,12006	,10399	4,1934	4,6054	1,00	7,00
	Feminino	5	4,0000	,84984	,38006	2,9448	5,0552	3,00	5,00
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
Identificação	Masculino	116	3,8836	1,44216	,13390	3,6184	4,1489	1,00	7,00
	Feminino	5	2,8000	,83666	,37417	1,7611	3,8389	1,50	3,50
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	5,147	1	5,147	2,963	,088
	Within Groups	206,688	119	1,737		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	9,173	1	9,173	6,152	,015
	Within Groups	177,439	119	1,491		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	4,921	1	4,921	3,803	,054
	Within Groups	153,975	119	1,294		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	2,372	1	2,372	1,723	,192
	Within Groups	163,799	119	1,376		
	Total	166,171	120			

jtarefa	Between Groups	,504	1	,504	,634	,428
	Within Groups	94,595	119	,795		
	Total	95,098	120			
Harmonia	Between Groups	,268	1	,268	,163	,687
	Within Groups	195,311	119	1,641		
	Total	195,579	120			
Iniciativa	Between Groups	,640	1	,640	,739	,392
	Within Groups	103,062	119	,866		
	Total	103,702	120			
Conscienciosidade	Between Groups	,765	1	,765	,618	,433
	Within Groups	147,160	119	1,237		
	Total	147,925	120			
Identificação	Between Groups	5,629	1	5,629	2,768	,099
	Within Groups	241,979	119	2,033		
	Total	247,607	120			

Idade

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	26 - 35 anos	63	3,2328	1,09025	,13736	2,9582	3,5074	1,00	6,00
	36 - 45 anos	35	3,3714	1,60427	,27117	2,8203	3,9225	1,00	6,00
	46 - 55 anos	23	4,2174	1,24157	,25889	3,6805	4,7543	2,00	6,00

	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	26 - 35 anos	63	2,9630	1,15332	,14530	2,6725	3,2534	1,00	5,00
	36 - 45 anos	35	3,1048	1,33522	,22569	2,6461	3,5634	1,00	5,33
	46 - 55 anos	23	3,9565	1,09777	,22890	3,4818	4,4312	1,67	6,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	26 - 35 anos	63	2,6561	1,10873	,13969	2,3769	2,9353	1,00	5,67
	36 - 45 anos	35	2,7429	1,30631	,22081	2,2941	3,1916	1,00	5,33
	46 - 55 anos	23	3,1304	,97307	,20290	2,7096	3,5512	1,00	4,67
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	26 - 35 anos	63	2,9302	1,15684	,14575	2,6388	3,2215	1,00	6,00
	36 - 45 anos	35	3,1829	1,22750	,20749	2,7612	3,6045	1,00	5,00
	46 - 55 anos	23	3,3043	1,14871	,23952	2,8076	3,8011	1,80	5,20
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefas	26 - 35 anos	63	3,5608	,75687	,09536	3,3702	3,7515	2,00	5,33
	36 - 45 anos	35	3,6381	1,06756	,18045	3,2714	4,0048	1,33	5,33
	46 - 55 anos	23	4,2319	,76828	,16020	3,8997	4,5641	3,00	5,67
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
harmonia	26 - 35 anos	63	3,7873	1,09949	,13852	3,5104	4,0642	1,40	6,20
	36 - 45 anos	35	4,3429	1,46935	,24837	3,8381	4,8476	2,00	7,00
	46 - 55 anos	23	3,9913	1,35308	,28214	3,4062	4,5764	1,40	6,20
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
iniciativa	26 - 35 anos	63	4,8730	,80807	,10181	4,6695	5,0765	3,25	6,75
	36 - 45 anos	35	5,0071	1,11883	,18912	4,6228	5,3915	2,50	7,00
	46 - 55 anos	23	5,0761	,94879	,19784	4,6658	5,4864	3,00	6,75

	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
conscienciosidade	26 - 35 anos	63	4,2963	1,01443	,12781	4,0408	4,5518	2,33	7,00
	36 - 45 anos	35	4,6381	1,37049	,23166	4,1673	5,1089	1,00	7,00
	46 - 55 anos	23	4,2319	,87867	,18322	3,8519	4,6119	2,67	5,67
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
identificação	26 - 35 anos	63	3,4762	1,34832	,16987	3,1366	3,8158	1,00	6,50
	36 - 45 anos	35	4,3286	1,49481	,25267	3,8151	4,8421	1,00	7,00
	46 - 55 anos	23	4,0870	1,36225	,28405	3,4979	4,6760	1,00	6,50
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	16,720	2	8,360	5,056	,008
	Within Groups	195,114	118	1,654		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	17,014	2	8,507	5,919	,004
	Within Groups	169,597	118	1,437		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	3,831	2	1,916	1,458	,237
	Within Groups	155,065	118	1,314		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	2,939	2	1,469	1,062	,349

	Within Groups	163,232	118	1,383		
	Total	166,171	120			
tarefas	Between Groups	7,847	2	3,923	5,306	,006
	Within Groups	87,251	118	,739		
	Total	95,098	120			
harmonia	Between Groups	6,945	2	3,473	2,172	,118
	Within Groups	188,634	118	1,599		
	Total	195,579	120			
iniciativa	Between Groups	,853	2	,427	,489	,614
	Within Groups	102,849	118	,872		
	Total	103,702	120			
conscienciosidade	Between Groups	3,276	2	1,638	1,336	,267
	Within Groups	144,648	118	1,226		
	Total	147,925	120			
identificação	Between Groups	18,096	2	9,048	4,652	,011
	Within Groups	229,512	118	1,945		
	Total	247,607	120			

Estado civil

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	Solteiro	27	3,0988	1,36443	,26258	2,5590	3,6385	1,00	6,00
	Casado/União de facto	86	3,5930	1,32191	,14255	3,3096	3,8764	1,00	6,00
	Divorciado/ Separado	8	3,2500	1,16496	,41188	2,2761	4,2239	2,00	5,00
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	Solteiro	27	2,7901	1,25115	,24078	2,2952	3,2851	1,00	5,00
	Casado/União de facto	86	3,3256	1,23878	,13358	3,0600	3,5912	1,00	6,00
	Divorciado/ Separado	8	3,1250	1,16752	,41278	2,1489	4,1011	1,67	5,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	Solteiro	27	2,5185	,97109	,18689	2,1344	2,9027	1,00	4,67
	Casado/União de facto	86	2,8643	1,18419	,12769	2,6105	3,1182	1,00	5,67
	Divorciado/ Separado	8	2,6250	1,33853	,47324	1,5060	3,7440	1,00	5,00
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	Solteiro	27	2,8593	1,09799	,21131	2,4249	3,2936	1,00	5,00
	Casado/União de facto	86	3,1674	1,17778	,12700	2,9149	3,4200	1,00	6,00
	Divorciado/ Separado	8	2,8000	1,43028	,50568	1,6043	3,9957	1,00	5,00
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefa	Solteiro	27	3,4568	,85808	,16514	3,1173	3,7962	1,33	5,00
	Casado/União de facto	86	3,8023	,90370	,09745	3,6086	3,9961	1,67	5,67
	Divorciado/ Separado	8	3,5833	,75066	,26540	2,9558	4,2109	2,67	5,00

	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
Harmonia	Solteiro	27	3,7556	1,08178	,20819	3,3276	4,1835	1,60	6,00
	Casado/União de facto	86	4,0744	1,28559	,13863	3,7988	4,3501	1,40	6,60
	Divorciado/ Separado	8	3,8250	1,78706	,63182	2,3310	5,3190	2,00	7,00
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
Iniciativa	Solteiro	27	4,8241	,86273	,16603	4,4828	5,1654	3,25	6,50
	Casado/União de facto	86	4,9390	,93536	,10086	4,7384	5,1395	2,50	6,75
	Divorciado/ Separado	8	5,5000	1,00889	,35670	4,6565	6,3435	3,50	7,00
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
Conscienciosidade	Solteiro	27	4,2716	1,10954	,21353	3,8327	4,7105	2,33	6,67
	Casado/União de facto	86	4,4070	1,07058	,11544	4,1774	4,6365	1,00	7,00
	Divorciado/ Separado	8	4,5000	1,60357	,56695	3,1594	5,8406	2,67	7,00
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
Identificação	Solteiro	27	3,4630	1,18424	,22791	2,9945	3,9314	1,00	6,00
	Casado/União de facto	86	3,9128	1,45358	,15674	3,6011	4,2244	1,00	7,00
	Divorciado/ Separado	8	4,3125	1,90746	,67439	2,7178	5,9072	1,00	7,00
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	5,398	2	2,699	1,543	,218
	Within Groups	206,437	118	1,749		
	Total	211,835	120			

jinfor	Between Groups	5,931	2	2,966	1,937	,149
	Within Groups	180,681	118	1,531		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	2,641	2	1,320	,997	,372
	Within Groups	156,255	118	1,324		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	2,597	2	1,298	,937	,395
	Within Groups	163,574	118	1,386		
	Total	166,171	120			
jtarefa	Between Groups	2,592	2	1,296	1,653	,196
	Within Groups	92,506	118	,784		
	Total	95,098	120			
Harmonia	Between Groups	2,313	2	1,157	,706	,496
	Within Groups	193,265	118	1,638		
	Total	195,579	120			
Iniciativa	Between Groups	2,859	2	1,429	1,672	,192
	Within Groups	100,844	118	,855		
	Total	103,702	120			
Conscienciosidade	Between Groups	,494	2	,247	,198	,821
	Within Groups	147,431	118	1,249		
	Total	147,925	120			
Identificação	Between Groups	6,080	2	3,040	1,485	,231
	Within Groups	241,528	118	2,047		
	Total	247,607	120			

Habilitações literárias

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	Até ao 9º ano	9	3,8148	1,31351	,43784	2,8052	4,8245	2,00	5,67
	10º - 12º ano	82	3,4431	1,26475	,13967	3,1652	3,7210	1,00	6,00
	Curso Superior	30	3,4000	1,52225	,27792	2,8316	3,9684	1,00	6,00
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	Até ao 9º ano	9	3,5185	1,00154	,33385	2,7487	4,2884	2,00	4,67
	10º - 12º ano	82	3,2439	1,23734	,13664	2,9720	3,5158	1,00	6,00
	Curso Superior	30	2,9556	1,33544	,24382	2,4569	3,4542	1,00	5,33
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	Até ao 9º ano	9	2,8889	1,11803	,37268	2,0295	3,7483	1,00	4,33
	10º - 12º ano	82	2,8496	1,17490	,12975	2,5914	3,1077	1,00	5,67
	Curso Superior	30	2,5222	1,09223	,19941	2,1144	2,9301	1,00	4,67
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	Até ao 9º ano	9	3,3556	,85310	,28437	2,6998	4,0113	2,00	4,80
	10º - 12º ano	82	3,1000	1,16205	,12833	2,8447	3,3553	1,00	6,00
	Curso Superior	30	2,9200	1,30632	,23850	2,4322	3,4078	1,00	5,20
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefa	Até ao 9º ano	9	4,1111	,70711	,23570	3,5676	4,6546	3,00	5,00
	10º - 12º ano	82	3,7073	,85489	,09441	3,5195	3,8952	2,00	5,67

	Curso Superior	30	3,6000	1,01860	,18597	3,2196	3,9804	1,33	5,33
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
Harmonia	Até ao 9º ano	9	4,6000	1,31529	,43843	3,5890	5,6110	2,40	6,40
	10º - 12º ano	82	4,0585	1,21126	,13376	3,7924	4,3247	1,40	7,00
	Curso Superior	30	3,6067	1,37413	,25088	3,0936	4,1198	1,40	6,60
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
Iniciativa	Até ao 9º ano	9	5,3056	1,04416	,34805	4,5029	6,1082	3,75	6,50
	10º - 12º ano	82	4,9848	,89352	,09867	4,7884	5,1811	3,25	7,00
	Curso Superior	30	4,7500	,98041	,17900	4,3839	5,1161	2,50	6,50
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
Conscienciosidade	Até ao 9º ano	9	4,8519	1,09432	,36477	4,0107	5,6930	3,67	6,33
	10º - 12º ano	82	4,4919	1,03601	,11441	4,2642	4,7195	2,33	7,00
	Curso Superior	30	3,9444	1,21322	,22150	3,4914	4,3975	1,00	6,67
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
Identificação	Até ao 9º ano	9	4,3333	1,29904	,43301	3,3348	5,3319	2,50	7,00
	10º - 12º ano	82	3,8476	1,42658	,15754	3,5341	4,1610	1,00	7,00
	Curso Superior	30	3,6667	1,51050	,27578	3,1026	4,2307	1,00	7,00
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	1,264	2	,632	,354	,702
	Within Groups	210,570	118	1,784		

	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	2,858	2	1,429	,917	,402
	Within Groups	183,754	118	1,557		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	2,488	2	1,244	,939	,394
	Within Groups	156,408	118	1,325		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	1,480	2	,740	,530	,590
	Within Groups	164,690	118	1,396		
	Total	166,171	120			
jtarefa	Between Groups	1,812	2	,906	1,146	,322
	Within Groups	93,287	118	,791		
	Total	95,098	120			
Harmonia	Between Groups	8,141	2	4,071	2,563	,081
	Within Groups	187,438	118	1,588		
	Total	195,579	120			
Iniciativa	Between Groups	2,437	2	1,218	1,420	,246
	Within Groups	101,266	118	,858		
	Total	103,702	120			
Conscienciosidade	Between Groups	8,720	2	4,360	3,696	,028
	Within Groups	139,204	118	1,180		
	Total	147,925	120			
Identificação	Between Groups	3,096	2	1,548	,747	,476
	Within Groups	244,511	118	2,072		

	Total	247,607	120			
--	-------	---------	-----	--	--	--

Multiple Comparisons							
Scheffe							
Dependent Variable	(I) 4. Habilitações literárias	(J) 4. Habilitações literárias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
jinter	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,37173	,46908	,731	-,7912	1,5347
		Curso Superior	,41481	,50770	,717	-,8439	1,6735
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,37173	,46908	,731	-1,5347	,7912
		Curso Superior	,04309	,28504	,989	-,6636	,7497
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,41481	,50770	,717	-1,6735	,8439
		10º - 12º ano	-,04309	,28504	,989	-,7497	,6636
jinfor	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,27462	,43820	,822	-,8117	1,3610
		Curso Superior	,56296	,47427	,496	-,6128	1,7388
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,27462	,43820	,822	-1,3610	,8117
		Curso Superior	,28835	,26627	,558	-,3718	,9485
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,56296	,47427	,496	-1,7388	,6128
		10º - 12º ano	-,28835	,26627	,558	-,9485	,3718
jproc	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,03930	,40428	,995	-,9630	1,0416
		Curso Superior	,36667	,43756	,705	-,7181	1,4514

	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,03930	,40428	,995	-1,0416	,9630
		Curso Superior	,32737	,24566	,414	-,2817	,9364
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,36667	,43756	,705	-1,4514	,7181
		10º - 12º ano	-,32737	,24566	,414	-,9364	,2817
jrecomp	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,25556	,41484	,827	-,7729	1,2840
		Curso Superior	,43556	,44900	,626	-,6776	1,5487
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,25556	,41484	,827	-1,2840	,7729
		Curso Superior	,18000	,25208	,775	-,4449	,8049
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,43556	,44900	,626	-1,5487	,6776
		10º - 12º ano	-,18000	,25208	,775	-,8049	,4449
jtarefa	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,40379	,31222	,436	-,3702	1,1778
		Curso Superior	,51111	,33792	,322	-,3267	1,3489
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,40379	,31222	,436	-1,1778	,3702
		Curso Superior	,10732	,18972	,852	-,3630	,5777
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,51111	,33792	,322	-1,3489	,3267
		10º - 12º ano	-,10732	,18972	,852	-,5777	,3630
Harmonia	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,54146	,44257	,475	-,5557	1,6387
		Curso Superior	,99333	,47900	,121	-,1942	2,1809
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,54146	,44257	,475	-1,6387	,5557
		Curso Superior	,45187	,26892	,248	-,2148	1,1186
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,99333	,47900	,121	-2,1809	,1942
		10º - 12º ano	-,45187	,26892	,248	-1,1186	,2148
Iniciativa	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,32080	,32530	,616	-,4857	1,1273
		Curso Superior	,55556	,35208	,292	-,3173	1,4284

	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,32080	,32530	,616	-1,1273	,4857
		Curso Superior	,23476	,19767	,496	-,2553	,7248
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,55556	,35208	,292	-1,4284	,3173
		10º - 12º ano	-,23476	,19767	,496	-,7248	,2553
Conscienciosidade	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,35998	,38140	,642	-,5856	1,3055
		Curso Superior	,90741	,41280	,094	-,1160	1,9308
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,35998	,38140	,642	-1,3055	,5856
		Curso Superior	,54743	,23175	,065	-,0271	1,1220
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,90741	,41280	,094	-1,9308	,1160
		10º - 12º ano	-,54743	,23175	,065	-1,1220	,0271
Identificação	Até ao 9º ano	10º - 12º ano	,48577	,50548	,631	-,7674	1,7389
		Curso Superior	,66667	,54709	,478	-,6897	2,0230
	10º - 12º ano	Até ao 9º ano	-,48577	,50548	,631	-1,7389	,7674
		Curso Superior	,18089	,30715	,841	-,5806	,9424
	Curso Superior	Até ao 9º ano	-,66667	,54709	,478	-2,0230	,6897
		10º - 12º ano	-,18089	,30715	,841	-,9424	,5806

Categoria profissional

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	Chefe	3	5,1111	,83887	,48432	3,0272	7,1950	4,33	6,00
	Subchefe	4	4,0833	1,52449	,76225	1,6575	6,5091	2,00	5,67
	Agente de 1ª Classe	55	3,5879	1,41561	,19088	3,2052	3,9706	1,00	6,00
	Agente de 2ª Classe	4	2,3333	1,12217	,56108	,5477	4,1190	1,00	3,67

	Agente de 3ª Classe	55	3,2788	1,17021	,15779	2,9624	3,5951	1,00	6,00
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	Chefe	3	4,6667	,57735	,33333	3,2324	6,1009	4,00	5,00
	Subchefe	4	4,2500	,87665	,43833	2,8551	5,6449	3,00	5,00
	Agente de 1ª Classe	55	3,3273	1,25788	,16961	2,9872	3,6673	1,00	6,00
	Agente de 2ª Classe	4	2,5000	,79349	,39675	1,2374	3,7626	1,67	3,33
	Agente de 3ª Classe	55	2,9515	1,21109	,16330	2,6241	3,2789	1,00	5,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	Chefe	3	3,7778	,19245	,11111	3,2997	4,2559	3,67	4,00
	Subchefe	4	3,0833	1,54860	,77430	,6192	5,5475	1,00	4,67
	Agente de 1ª Classe	55	2,8545	1,20316	,16223	2,5293	3,1798	1,00	5,67
	Agente de 2ª Classe	4	2,5000	1,26198	,63099	,4919	4,5081	1,67	4,33
	Agente de 3ª Classe	55	2,6303	1,08425	,14620	2,3372	2,9234	1,00	5,00
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	Chefe	3	3,8000	1,21655	,70238	,7779	6,8221	2,40	4,60
	Subchefe	4	3,0000	1,15470	,57735	1,1626	4,8374	2,00	4,00
	Agente de 1ª Classe	55	3,2255	1,24666	,16810	2,8884	3,5625	1,00	5,40
	Agente de 2ª Classe	4	2,3500	1,78419	,89209	-,4890	5,1890	1,20	5,00
	Agente de 3ª Classe	55	2,9418	1,05246	,14191	2,6573	3,2263	1,00	6,00
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefa	Chefe	3	4,7778	,50918	,29397	3,5129	6,0426	4,33	5,33
	Subchefe	4	4,0000	,72008	,36004	2,8542	5,1458	3,33	5,00
	Agente de 1ª Classe	55	3,8485	,92255	,12440	3,5991	4,0979	1,67	5,67
	Agente de 2ª Classe	4	3,7500	,68718	,34359	2,6565	4,8435	3,00	4,67

	Agente de 3ª Classe	55	3,4909	,84096	,11340	3,2636	3,7183	1,33	5,00
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
Harmonia	Chefe	3	3,7333	1,79258	1,03494	-,7197	8,1863	2,60	5,80
	Subchefe	4	4,5500	1,18181	,59090	2,6695	6,4305	3,40	6,20
	Agente de 1ª Classe	55	4,1491	1,36367	,18388	3,7804	4,5177	1,40	7,00
	Agente de 2ª Classe	4	3,1500	1,91398	,95699	,1044	6,1956	1,40	5,00
	Agente de 3ª Classe	55	3,8582	1,11334	,15012	3,5572	4,1592	1,80	6,20
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
Iniciativa	Chefe	3	5,2500	,43301	,25000	4,1743	6,3257	4,75	5,50
	Subchefe	4	4,2500	,88976	,44488	2,8342	5,6658	3,00	5,00
	Agente de 1ª Classe	55	5,0682	1,03577	,13966	4,7882	5,3482	2,50	7,00
	Agente de 2ª Classe	4	5,0000	,45644	,22822	4,2737	5,7263	4,50	5,50
	Agente de 3ª Classe	55	4,8636	,84959	,11456	4,6340	5,0933	3,25	6,75
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
Conscienciosidade	Chefe	3	3,7778	,50918	,29397	2,5129	5,0426	3,33	4,33
	Subchefe	4	4,4167	,99536	,49768	2,8328	6,0005	3,33	5,67
	Agente de 1ª Classe	55	4,4485	1,18325	,15955	4,1286	4,7684	1,00	7,00
	Agente de 2ª Classe	4	4,0833	1,37100	,68550	1,9018	6,2649	2,33	5,67
	Agente de 3ª Classe	55	4,3697	1,06704	,14388	4,0812	4,6582	2,33	7,00
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
Identificação	Chefe	3	4,5000	1,80278	1,04083	,0217	8,9783	2,50	6,00
	Subchefe	4	3,7500	,28868	,14434	3,2907	4,2093	3,50	4,00
	Agente de 1ª Classe	55	4,1818	1,43489	,19348	3,7939	4,5697	1,00	7,00
	Agente de 2ª Classe	4	2,8750	1,43614	,71807	,5898	5,1602	1,00	4,50

	Agente de 3ª Classe	55	3,5364	1,40717	,18974	3,1560	3,9168	1,00	6,50
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	17,516	4	4,379	2,614	,039
	Within Groups	194,319	116	1,675		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	17,104	4	4,276	2,926	,024
	Within Groups	169,508	116	1,461		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	5,197	4	1,299	,981	,421
	Within Groups	153,699	116	1,325		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	5,922	4	1,481	1,072	,374
	Within Groups	160,248	116	1,381		
	Total	166,171	120			
jtarefa	Between Groups	7,458	4	1,865	2,468	,049
	Within Groups	87,640	116	,756		
	Total	95,098	120			
Harmonia	Between Groups	6,621	4	1,655	1,016	,402
	Within Groups	188,958	116	1,629		

	Total	195,579	120			
Iniciativa	Between Groups	3,418	4	,855	,989	,417
	Within Groups	100,284	116	,865		
	Total	103,702	120			
Conscienciosidade	Between Groups	1,708	4	,427	,339	,851
	Within Groups	146,216	116	1,260		
	Total	147,925	120			
Identificação	Between Groups	16,561	4	4,140	2,079	,088
	Within Groups	231,047	116	1,992		
	Total	247,607	120			

Antiguidade na organização

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	< 5 anos	53	3,2893	1,19120	,16362	2,9610	3,6176	1,00	6,00
	6 - 15 anos	39	3,2564	1,38383	,22159	2,8078	3,7050	1,00	6,00
	16 - 25 anos	15	3,5778	1,47178	,38001	2,7627	4,3928	1,00	5,67
	26 - 35 anos	14	4,5476	1,07502	,28731	3,9269	5,1683	2,33	6,00
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	< 5 anos	53	2,9937	1,20981	,16618	2,6602	3,3272	1,00	5,00
	6 - 15 anos	39	3,0342	1,17924	,18883	2,6519	3,4165	1,00	5,33
	16 - 25 anos	15	3,2222	1,36665	,35287	2,4654	3,9790	1,00	5,00

	26 - 35 anos	14	4,3571	,85199	,22770	3,8652	4,8491	2,67	6,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	< 5 anos	53	2,6101	1,08749	,14938	2,3103	2,9098	1,00	5,00
	6 - 15 anos	39	2,7521	1,26055	,20185	2,3435	3,1608	1,00	5,67
	16 - 25 anos	15	2,8889	1,32537	,34221	2,1549	3,6229	1,00	5,00
	26 - 35 anos	14	3,3095	,72163	,19287	2,8929	3,7262	1,67	4,00
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	< 5 anos	53	2,9245	1,06859	,14678	2,6300	3,2191	1,00	6,00
	6 - 15 anos	39	3,1333	1,26519	,20259	2,7232	3,5435	1,00	5,40
	16 - 25 anos	15	2,8800	1,26220	,32590	2,1810	3,5790	1,00	5,00
	26 - 35 anos	14	3,6857	1,12787	,30144	3,0345	4,3369	1,80	5,20
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefas	< 5 anos	53	3,4906	,84125	,11556	3,2587	3,7224	1,33	5,00
	6 - 15 anos	39	3,7265	,86136	,13793	3,4473	4,0057	2,00	5,33
	16 - 25 anos	15	3,7556	,97969	,25295	3,2130	4,2981	1,67	5,00
	26 - 35 anos	14	4,4524	,69929	,18689	4,0486	4,8561	3,33	5,67
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
harmonia	< 5 anos	53	3,8566	1,13027	,15525	3,5451	4,1681	1,80	6,20
	6 - 15 anos	39	4,0872	1,29760	,20778	3,6665	4,5078	1,40	6,60
	16 - 25 anos	15	4,1467	1,77999	,45959	3,1609	5,1324	1,60	7,00
	26 - 35 anos	14	4,0286	1,21239	,32402	3,3286	4,7286	1,40	5,80
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
iniciativa	< 5 anos	53	4,8962	,83556	,11477	4,6659	5,1265	3,25	6,75
	6 - 15 anos	39	4,9487	,93221	,14927	4,6465	5,2509	2,50	6,50

	16 - 25 anos	15	4,9500	1,27546	,32932	4,2437	5,6563	3,00	7,00
	26 - 35 anos	14	5,1607	,91256	,24389	4,6338	5,6876	3,75	6,50
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
conscienciosidade	< 5 anos	53	4,3774	1,08217	,14865	4,0791	4,6756	2,33	7,00
	6 - 15 anos	39	4,4017	1,20472	,19291	4,0112	4,7922	1,00	6,67
	16 - 25 anos	15	4,3111	1,23742	,31950	3,6258	4,9964	2,67	7,00
	26 - 35 anos	14	4,4286	,89087	,23810	3,9142	4,9429	2,67	5,67
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
identificação	< 5 anos	53	3,5566	1,42997	,19642	3,1625	3,9508	1,00	6,50
	6 - 15 anos	39	3,9359	1,53973	,24655	3,4368	4,4350	1,00	7,00
	16 - 25 anos	15	4,2667	1,13179	,29223	3,6399	4,8934	2,50	7,00
	26 - 35 anos	14	4,1786	1,36730	,36543	3,3891	4,9680	2,00	6,00
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	19,930	3	6,643	4,050	,009
	Within Groups	191,905	117	1,640		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	22,075	3	7,358	5,232	,002
	Within Groups	164,537	117	1,406		
	Total	186,612	120			

jproc	Between Groups	5,655	3	1,885	1,439	,235
	Within Groups	153,241	117	1,310		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	7,125	3	2,375	1,747	,161
	Within Groups	159,046	117	1,359		
	Total	166,171	120			
jtarefas	Between Groups	10,310	3	3,437	4,742	,004
	Within Groups	84,789	117	,725		
	Total	95,098	120			
harmonia	Between Groups	1,699	3	,566	,342	,795
	Within Groups	193,880	117	1,657		
	Total	195,579	120			
iniciativa	Between Groups	,775	3	,258	,294	,830
	Within Groups	102,928	117	,880		
	Total	103,702	120			
conscienciosidade	Between Groups	,122	3	,041	,032	,992
	Within Groups	147,803	117	1,263		
	Total	147,925	120			
identificação	Between Groups	8,951	3	2,984	1,463	,228
	Within Groups	238,657	117	2,040		
	Total	247,607	120			

Antiguidade no posto

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	< 5 anos	81	3,2881	1,29503	,14389	3,0017	3,5744	1,00	6,00
	6 - 15 anos	36	3,7870	1,35026	,22504	3,3302	4,2439	1,00	6,00
	16 - 25 anos	4	4,0000	1,46566	,73283	1,6678	6,3322	2,33	5,67
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	< 5 anos	81	3,0412	1,22970	,13663	2,7692	3,3131	1,00	5,00
	6 - 15 anos	36	3,4259	1,19420	,19903	3,0219	3,8300	1,00	5,33
	16 - 25 anos	4	4,1667	1,64429	,82215	1,5502	6,7831	2,00	6,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	< 5 anos	81	2,6955	1,21586	,13510	2,4266	2,9643	1,00	5,67
	6 - 15 anos	36	2,9537	1,02401	,17067	2,6072	3,3002	1,00	5,00
	16 - 25 anos	4	2,6667	,86066	,43033	1,2972	4,0362	1,67	3,67
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	< 5 anos	81	3,0173	1,15074	,12786	2,7628	3,2717	1,00	6,00
	6 - 15 anos	36	3,2222	1,21493	,20249	2,8111	3,6333	1,20	5,20
	16 - 25 anos	4	2,9000	1,57056	,78528	,4009	5,3991	1,00	4,80
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00
jtarefas	< 5 anos	81	3,5844	,87326	,09703	3,3913	3,7775	1,33	5,33
	6 - 15 anos	36	3,9537	,78943	,13157	3,6866	4,2208	2,67	5,67

	16 - 25 anos	4	4,0833	1,66389	,83194	1,4357	6,7309	1,67	5,33
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
harmonia	< 5 anos	81	3,9556	1,20748	,13416	3,6886	4,2226	1,60	7,00
	6 - 15 anos	36	3,9833	1,46375	,24396	3,4881	4,4786	1,40	6,60
	16 - 25 anos	4	4,6500	,83865	,41932	3,3155	5,9845	3,40	5,20
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
iniciativa	< 5 anos	81	4,8858	,89447	,09939	4,6880	5,0836	2,50	7,00
	6 - 15 anos	36	5,0625	,99530	,16588	4,7257	5,3993	3,50	6,75
	16 - 25 anos	4	5,2500	1,13652	,56826	3,4416	7,0584	3,75	6,25
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
conscienciosidade	< 5 anos	81	4,3621	1,12694	,12522	4,1130	4,6113	1,00	7,00
	6 - 15 anos	36	4,4074	1,10155	,18359	4,0347	4,7801	2,33	6,67
	16 - 25 anos	4	4,5833	1,10135	,55067	2,8308	6,3358	3,33	5,67
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
identificação	< 5 anos	81	3,7778	1,48113	,16457	3,4503	4,1053	1,00	7,00
	6 - 15 anos	36	3,9167	1,36539	,22756	3,4547	4,3786	1,00	6,50
	16 - 25 anos	4	4,3750	1,31498	,65749	2,2826	6,4674	3,00	5,50
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	7,411	2	3,706	2,139	,122

	Within Groups	204,424	118	1,732		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	7,613	2	3,806	2,509	,086
	Within Groups	178,999	118	1,517		
	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	1,707	2	,854	,641	,529
	Within Groups	157,189	118	1,332		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	1,173	2	,586	,419	,658
	Within Groups	164,998	118	1,398		
	Total	166,171	120			
jtarefas	Between Groups	3,974	2	1,987	2,573	,081
	Within Groups	91,124	118	,772		
	Total	95,098	120			
harmonia	Between Groups	1,839	2	,919	,560	,573
	Within Groups	193,740	118	1,642		
	Total	195,579	120			
iniciativa	Between Groups	1,149	2	,575	,661	,518
	Within Groups	102,553	118	,869		
	Total	103,702	120			
conscienciosidade	Between Groups	,217	2	,109	,087	,917
	Within Groups	147,707	118	1,252		
	Total	147,925	120			
identificação	Between Groups	1,670	2	,835	,401	,671

	Within Groups	245,937	118	2,084		
	Total	247,607	120			

Critério de colocação no comando

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
jinter	Imposição	48	3,1944	1,32593	,19138	2,8094	3,5795	1,00	6,00
	Oferecimento	73	3,6347	1,31017	,15334	3,3290	3,9404	1,00	6,00
	Total	121	3,4601	1,32864	,12079	3,2209	3,6992	1,00	6,00
jinfor	Imposição	48	2,9167	1,25195	,18070	2,5531	3,2802	1,00	5,33
	Oferecimento	73	3,3744	1,21836	,14260	3,0902	3,6587	1,00	6,00
	Total	121	3,1928	1,24704	,11337	2,9684	3,4173	1,00	6,00
jproc	Imposição	48	2,5764	1,12513	,16240	2,2497	2,9031	1,00	5,33
	Oferecimento	73	2,8995	1,15695	,13541	2,6296	3,1695	1,00	5,67
	Total	121	2,7713	1,15071	,10461	2,5642	2,9785	1,00	5,67
jrecomp	Imposição	48	2,8250	1,07871	,15570	2,5118	3,1382	1,00	5,00
	Oferecimento	73	3,2384	1,21640	,14237	2,9545	3,5222	1,20	6,00
	Total	121	3,0744	1,17676	,10698	2,8626	3,2862	1,00	6,00

jtarefa	Imposição	48	3,5486	,91349	,13185	3,2834	3,8139	1,33	5,33
	Oferecimento	73	3,8174	,86432	,10116	3,6157	4,0190	2,00	5,67
	Total	121	3,7107	,89022	,08093	3,5505	3,8710	1,33	5,67
Harmonia	Imposição	48	3,7458	1,29203	,18649	3,3707	4,1210	1,40	6,20
	Oferecimento	73	4,1452	1,25000	,14630	3,8536	4,4369	1,40	7,00
	Total	121	3,9868	1,27665	,11606	3,7570	4,2166	1,40	7,00
Iniciativa	Imposição	48	4,8021	,95505	,13785	4,5248	5,0794	2,50	6,50
	Oferecimento	73	5,0479	,90586	,10602	4,8366	5,2593	3,25	7,00
	Total	121	4,9504	,92962	,08451	4,7831	5,1177	2,50	7,00
Conscienciosidade	Imposição	48	4,2569	1,14285	,16496	3,9251	4,5888	1,00	6,33
	Oferecimento	73	4,4658	1,08829	,12738	4,2118	4,7197	2,33	7,00
	Total	121	4,3829	1,11027	,10093	4,1831	4,5828	1,00	7,00
Identificação	Imposição	48	3,9479	1,47403	,21276	3,5199	4,3759	1,00	7,00
	Oferecimento	73	3,7671	1,41687	,16583	3,4365	4,0977	1,00	7,00
	Total	121	3,8388	1,43645	,13059	3,5803	4,0974	1,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jinter	Between Groups	5,613	1	5,613	3,239	,074
	Within Groups	206,222	119	1,733		
	Total	211,835	120			
jinfor	Between Groups	6,068	1	6,068	4,000	,048
	Within Groups	180,543	119	1,517		

	Total	186,612	120			
jproc	Between Groups	3,024	1	3,024	2,309	,131
	Within Groups	155,872	119	1,310		
	Total	158,896	120			
jrecomp	Between Groups	4,948	1	4,948	3,652	,058
	Within Groups	161,223	119	1,355		
	Total	166,171	120			
jtarefa	Between Groups	2,091	1	2,091	2,676	,105
	Within Groups	93,007	119	,782		
	Total	95,098	120			
Harmonia	Between Groups	4,619	1	4,619	2,878	,092
	Within Groups	190,960	119	1,605		
	Total	195,579	120			
Iniciativa	Between Groups	1,750	1	1,750	2,043	,156
	Within Groups	101,952	119	,857		
	Total	103,702	120			
Conscienciosidade	Between Groups	1,263	1	1,263	1,024	,314
	Within Groups	146,662	119	1,232		
	Total	147,925	120			
Identificação	Between Groups	,947	1	,947	,457	,501
	Within Groups	246,661	119	2,073		
	Total	247,607	120			